

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruitment, Selection and Adaptation in a Selected
Organization

Student: Bc. Zbyněk Čelinský

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zbyněk Čelinský**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Recruitment, Selection and Adaptation in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Aktuální problematika získávání, výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....

Bc. Zbyněk Čelinský

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za odborné konzultace a čas věnovaný vedení mé diplomové práce. Také děkuji všem zaměstnancům z vybrané organizace za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	6
2	Aktuální problematika získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Úkoly v rámci řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Cíle v rámci řízení lidských zdrojů.....	8
2.2	Personální strategie a personální politika	9
2.3	Personální práce.....	9
2.4	Personální činnosti.....	10
2.5	Personální činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců.....	12
2.5.1	Vytváření pracovních míst.....	13
2.5.2	Analýza pracovního místa	13
2.5.3	Personální plánování.....	15
2.6	Získávání zaměstnanců.....	16
2.6.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	18
2.6.2	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	19
2.6.3	Metody získávání zaměstnanců	21
2.6.4	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.....	27
2.6.5	Formulace nabídky zaměstnání	27
2.6.6	Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	27
2.6.7	Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání	28

2.6.8	Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací ...	28
2.6.9	Sestavení seznamu vhodných uchazečů	28
2.7	Výběr zaměstnanců.....	28
2.7.1	Fáze výběru pracovníků.....	29
2.7.2	Kritéria výběru.....	30
2.7.3	Metody výběru pracovníků.....	30
2.7.4	Validita metod výběru pracovníků	35
2.7.5	Zásady výběru pracovníků.....	35
2.8	Adaptace pracovníků	36
2.8.1	Základní oblasti adaptace a jejich obsah.....	36
2.8.2	Formy adaptace.....	37
2.8.3	Adaptační program	38
2.8.4	Adaptační plán	40
2.8.5	Fáze adaptačního procesu	41
2.8.6	Časový průběh adaptace	41
2.8.7	Úspěšnost adaptačního procesu	42
2.8.8	Vyhodnocení adaptačního procesu	42
2.8.9	Role personalistů a přímých nadřízených v v oblasti adaptace	43
3	Charakteristika vybrané organizace.....	44
3.1	Historie společnosti XY.....	44
3.2	Struktura zaměstnanců ve společnosti XY	44

3.3	Organizační struktura společnosti	47
4	Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	48
4.1	Použité metody analýzy současného stavu	48
4.2	Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti	48
4.3	Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti	54
4.4	Proces adaptace zaměstnanců	55
4.5	Analýza výzkumného šetření.....	57
4.5.1	Výzkumné šetření	57
4.5.2	Získávání zaměstnanců	58
4.5.3	Výběr zaměstnanců	61
4.5.4	Adaptace zaměstnanců	66
4.5.5	Struktura respondentů	69
5	Návrhy a doporučení	72
6	Závěr	76
	Seznam literatury	78
	Seznam zkratk.....	80
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je analýza získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Základem úspěšnosti každé organizace by měl být lidský potenciál. V současné době se kvalitnímu výběru zaměstnanců věnuje velká pozornost, protože prostřednictvím správného výběru zaměstnance se mohou organizace vyvarovat nákladným chybám a ztrátě času vychováváním špatného zaměstnance. Cílem organizace by mělo být nejen získání a následný výběr správného zaměstnance, ale také jeho udržení v organizaci. Tohoto může organizace dosáhnout prostřednictvím efektivního procesu adaptace.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a na jeho základě pak navrhnout odpovídající návrhy a doporučení pro tyto personální oblasti tak, aby byl proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců realizován co nejefektivnějším způsobem.

Tato diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. V teoretické části se budu zabývat aktuální problematikou v oblasti získávání, výběru a adaptací zaměstnanců. Na základě nových znalostí, které jsem získal nastudováním odborné literatury, uvedu základní pojmy související s danou problematikou. Mezi tyto pojmy patří řízení lidských zdrojů, personální politika a strategie, personální práce a činnosti. Dále se zaměřím na proces získávání zaměstnanců, respektive na zdroje získávání pracovníků, metody získávání a selekci jednotlivých uchazečů o zaměstnání. V rámci výběru zaměstnanců se zaměřím na jednotlivé fáze výběru zaměstnanců, kritéria a jednotlivé metody výběru zaměstnanců. V rámci adaptace zaměstnanců se budu zabývat pojmy jako formy adaptace, adaptační program, adaptační plán a orientační balíček.

V praktické části mé diplomové práce se zaměřím na analýzu současného stavu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci. Pro potřeby této diplomové práce navážu spolupráci se společností XY. Na základě zkoumání interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY, provedu analýzu současného stavu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Toto údaje graficky zpracuji a následně vyhodnotím. V případě zjištění nedostatku zpracuji návrhy a možná doporučení ke zlepšení.

2 Aktuální problematika získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

V současné době kladou organizace čím dál více pozornosti lidským zdrojům, které představují nejen klíčový faktor úspěšnosti, ale také mohou být také jednou z možností, jak získat konkurenční výhodu. Z pohledu organizace je důležité, aby byla schopna vybírat nejschopnější zaměstnance, vytvářet příznivé pracovní prostředí s cílem udržet si tyto zaměstnance, zajistit osobní spokojenost zaměstnanců a jejich odborný růst, motivovat zaměstnance k dosažení co nejlepších pracovních výsledků a podnikových cílů. Jedním z přístupů zabývajících se těmito personálními oblastmi je koncepce řízení lidských zdrojů. Tato koncepce v průběhu 50. a 60. let 20. století nahradila předchozí koncepce a to konkrétně: personální práci, personální činnosti, práci s lidmi prostřednictvím personálního managementu a personální administrativu.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako promyšlený a strategický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a podílí se na dosažení organizačních cílů.

Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) představuje řízení lidských zdrojů aktivní, systémový, integrovaný a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace. Za personální optimalizaci organizace považujeme udržení personálního obsazení organizace, motivování a instruování zaměstnanců a takovou úroveň vedení, která umožní dosahování stanovených provozních, strategických a rozvojových cílů.

2.1.1 Úkoly v rámci řízení lidských zdrojů

Základním úkolem v rámci řízení lidských zdrojů je zajištění požadované výkonnosti a neustálého zlepšování využití organizace. Dle Stýbla (1998) souvisí s řízením lidských zdrojů další specifické úkoly, které sledují zájmy pracovníků a organizace:

- Ideálně využívat zaměstnance z hlediska fondu a organizace pracovní doby, a také z hlediska nejlepšího využívání kvalifikace zaměstnanců.
- Vytvořit soulad mezi počtem a strukturou pracovníků na jedné straně a počtem a strukturou pracovních míst na straně druhé.

- Vytvářet mezilidské vztahy, formovat týmy a využívat efektivní styl vedení zaměstnanců.
- Zajistit personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Zabezpečit strategie řízení lidských zdrojů.
- Vytvářet a formovat personální strategie a politiky.
- Spoluvytvářet optimální personální organizační struktury.

2.1.2 Cíle v rámci řízení lidských zdrojů

Jako každá činnost v managementu, má i řízení lidských zdrojů své cíle. Podle Armstronga (2007) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajištění plnění organizačních cílů prostřednictvím lidí. Organizace prostřednictvím řízení lidských zdrojů usiluje o dosažení cílů v následujících oblastech:

- **Řízení lidského kapitálu**

Cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je zabezpečit získání a udržení kvalifikované a dobře motivované pracovní síly.

- **Efektivnost organizace**

Cílem strategie řízení lidských zdrojů v této oblasti je podpora programů, které povedou ke zlepšení efektivnosti organizace prostřednictvím tvorby účinných postupů v oblastech řízení a rozvoje talentů, řízení znalostí a dalších.

- **Řízení znalostí**

V této oblasti je cílem podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou specifické pro danou organizaci.

- **Řízení odměňování**

Cílem v této oblasti řízení lidských zdrojů je zvýšit motivaci, loajálnost a pracovní nasazení prostřednictvím postupů a politiky, které zajišťují spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Cílem je zajistit takové organizační klima, které zabezpečí harmonický, produktivní vztah mezi zaměstnanci a organizací a také mezi zaměstnanci navzájem.

2.2 Personální strategie a personální politika

Pro úspěšné řízení lidských zdrojů je nezbytné, aby měl management organizace zpracovanou personální strategii a personální politiku. Personální strategie určuje cíle v personální oblasti a je zaměřena na personální optimalizaci v budoucnu. Personální politiku chápeme jako nástroj pro realizaci personální strategie.

Personální strategie se odvíjí od celkové strategie organizace a týká se dlouhodobých, komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů krytí těchto potřeb, využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Tyto cíle musí být v souladu s ostatními cíli organizace a neměly by být v rozporu s veřejnými zájmy a platnými zákony. Nedílnou součástí personální strategie jsou představy o metodách, cestách a postupech, jak těchto cílů dosáhnout. Praktickým vyústěním personální strategie je strategické řízení lidských zdrojů (Koubek, 2012).

Stabilní a pro pracovníky přijatelná **personální politika** má zásadní význam pro dlouhodobou úspěšnost organizace. Personální politika představuje systém relativně stabilních zásad, který definuje filozofii a hodnoty, jež se uplatňují v jednání s lidmi, a taktéž definuje doporučení při tvorbě praktických postupů řízení lidských zdrojů. Personální politika stanovuje principy očekávaného jednání, které manažeři využívají při řešení personálních záležitostí (Armstrong, 2007).

2.3 Personální práce

Dle Koubka (2012) tvoří personální práce tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání jeho schopností a dovedností, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Úkolem personální práce je napomáhat k dosažení cílů organizace, ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace, úspěšnosti na trhu a dosažení zisku. Tohoto úkolu dosahuje prostřednictvím jednotlivých dílčích úkolů. Jedná se o:

- optimalizaci využívání zaměstnanců,
- hledání odpovídajícího spojení zaměstnance s pracovními úkoly a jeho neustálé zlepšování,
- vytváření pracovních týmů, zajištění efektivního stylu vedení a usilování o mezilidské vztahy,
- zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, dodržování zákonů v personální oblasti.

2.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce, kterou zabezpečuje personální útvar v čele s personálním manažerem. V odborné literatuře se můžeme setkat s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v této podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – tato personální činnost se zaměřuje na pořizování popisu pracovních míst, specifikaci pracovních míst, tzn. vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, aktualizaci těchto údajů.
- **Personální plánování** – zaměřuje se na plánování personálního rozvoje pracovníků, na plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí, tzn. plánování personálních činností.
- **Získávání a výběr pracovníků** – zabývá se přípravou a zveřejňováním informací o volných pracovních místech, zajištěním dostatečného počtu uchazečů o pracovní místo, přípravou formulářů a volbou dokumentů požadovaných od uchazeče o volné pracovní místo, shromažďováním materiálů o uchazečích, předvýběrem uchazečů, organizací testů a pracovních pohovorů, rozhodováním o výběru vhodného uchazeče, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání, orientace a uvedení pracovníka na pracoviště a další.
- **Hodnocení pracovníka** – zaměřuje se na hodnocení pracovního výkonu pracovníků, přípravu potřebných formulářů pro hodnocení pracovníků, stanovení časového plánu

hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.

- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru** – zabývá se přijímáním a uváděním pracovníků do práce, zařazováním pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšováním, převáděním na jinou práci, přeřazením na nižší funkce, penzionováním a propouštěním pracovníků.
- **Odměňování** – zaměřuje se na odměňování pracovníků a s tím spojené další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků** – zabývá se identifikací potřeb vzdělávání pracovníků, plánováním vzdělávání a hodnocením výsledků vzdělávání, účinností vzdělávacích programů, případně vlastní organizací procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy** – orientace na organizaci jednání mezi managementem podniku a odbory, pořizování a archivace zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, zákonných ustanoveních, dohodách, sledování agendy stížností, disciplinárních jednáních, komunikací v organizaci atd.
- **Péče o pracovníky** – zabývá se bezpečností a ochranou zdraví při práci, organizováním kontrol, záležitostí sociálních služeb, tzn. stravováním, sociálně hygienických podmínek práce, aktivity volného času, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, podnikových starobních důchodů atd.
- **Personální informační systém** – tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se práce, jednotlivých pracovníků, mezd, sociálních záležitostí, poskytování relevantních informací příslušným příjemcům, vedení, archivace a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky atd. (Stewart, Brown, 2010)

Dle Koubka (2012) jsou v dnešní době tyto činnosti rozšířeny o:

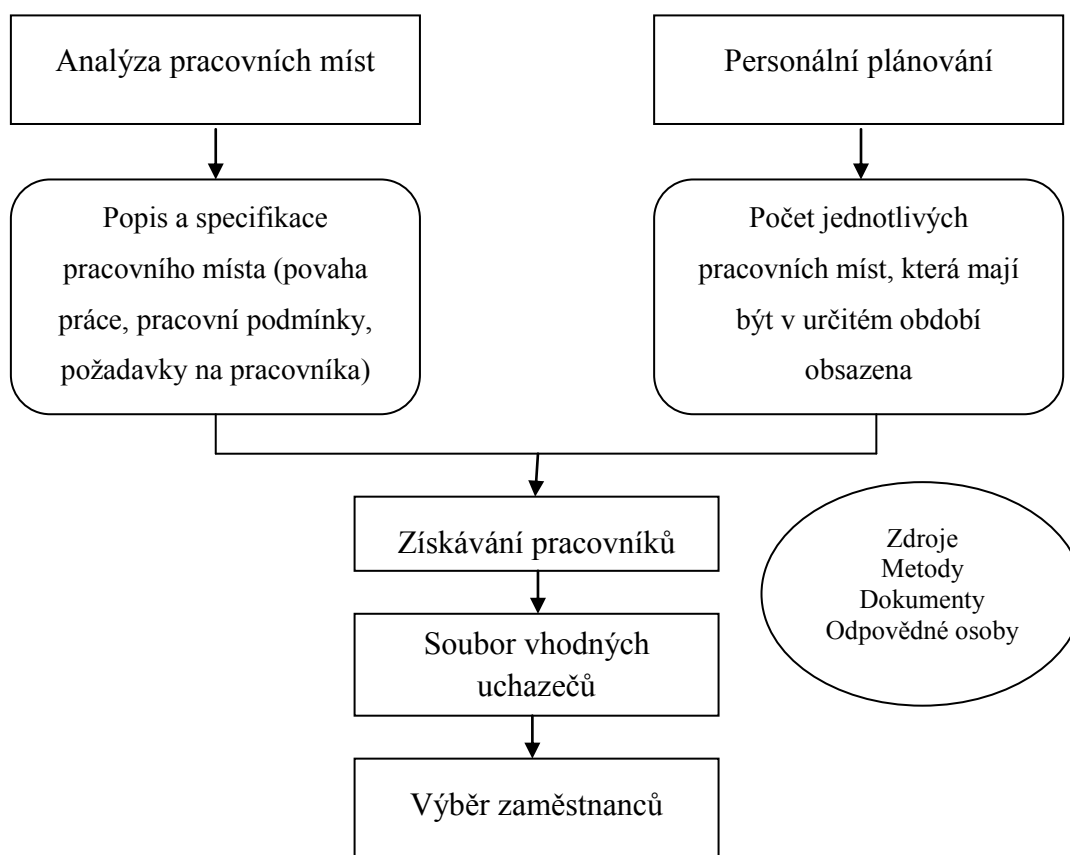
- **Průzkum trhu práce** – zaměření na odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro podnik dle analýzy populačního vývoje, analýzy nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce, analýz konkurenčních nabídek pracovních příležitostí.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – vychází z podnikového zdravotního programu, zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, léčbu, první pomoc a rehabilitaci.

- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – vytváření harmonogramů systémů a personálních prací zaměřených na využívání statistických a matematických metod v personální práci
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů, týkajících se pracovníků, práce, odměňování či sociální soudržnosti, dodržování ustanovení zákona zakazujícím diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení i odměňování pracovníka.

2.5 Personální činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců

Správnému procesu získávání a výběru zaměstnanců musí předcházet kvalitní analýza pracovních míst, průzkum trhu a personální plánování. Vzájemný vztah těchto činností je znázorněn na obrázku 2.1.

Obr. 2.1. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a výběrem zaměstnanců



Zdroj: Upraveno dle KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; Jiří BLÁHA a BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

2.5.1 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odbornou přípravou /povoláním/, praxí, osobnostními charakteristikami). Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností (zařízení, stroje a nástroje, organizační zajištění, pracovní prostředí) a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst v podniku a do kontextu podnikových pracovních a výrobních úkolů. Je pochopitelné, že je při tom nezbytné stanovit i žádoucí úroveň kvantitativních i kvalitativních charakteristik pracovního výkonu na daném pracovním místě (např. pracovní normy).“ (Koubek, 2011, s. 40)

2.5.2 Analýza pracovního místa

„Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.“ (Armstrong, 1999, s. 209)

Proces analýzy pracovního místa je především o zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa, pracovních podmínkách a jiných souvislostech s pracovním místem. Analýza pracovního místa se dle Koubka (2011) skládá z několika kroků:

1. Získávání informací k analýze pracovního místa

Při analýze pracovního místa je důležité mít k dispozici relevantní informace, aby analýza pracovního místa byla úspěšná. Tyto informace o pracovním místě lze získat z více zdrojů, které jsou uvedeny níže:

- **držitel pracovního místa** – nejčastější zdroj, protože má nejpřesnější a nejpodrobnější znalosti o dané práci. Informace od držitele pracovního místa však mohou být subjektivně zkresleny. Objektivita těchto informací závisí na ochotě držitele pracovního místa spolupracovat.

- **pozorovatel** – jedná se o osobu, která pozoruje držitele pracovního místa při výkonu práce. Pouze proškolený a zkušený pozorovatel získá užitečné a objektivní informace. Při zjevném pozorování může držitel pracovního místa mít tendence vykonávat práci jinak.
- **nadřízený** – bezprostřední nadřízený, má pouze povrchní znalosti o práci na daném pracovním místě. Je v postavení, ve kterém zadává práci, kterou je nutno vykonat k dosažení týmových úkolů.
- **specialista** – specialista, který pro účel analýzy pracovního místa vykonává práci místo držitele analyzovaného pracovního místa. Specialista musí být dostatečně kvalifikován pro práci na daném pracovním místě.
- **spolupracovníci či podřízení** – pohlíží na danou práci z jiného úhlu, který může přispět k úplnosti obrazu. Nejsou schopni podat detailní informace o pracovním místě.
- **písemné materiály** – pouze doplňkový zdroj informací. Jedná se například o původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologických postupech.

2. Popis pracovního místa

Cílem analýzy pracovního místa je zpracování výše uvedených informací do podoby tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, pozici pracovního místa v organizační struktuře, podmínky práce, hlavní úkoly, které musí pracovník plnit a odpovědnost vyplývající z pracovního místa. Popis pracovního místa obvykle obsahuje (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- název pracovního místa, jeho organizační zařazení a další identifikační znaky,
- vztah k ostatním pracovním místům uvnitř i mimo organizaci,
- cíl a účel práce,
- hlavní činnosti a úkoly,
- dodatečné informace (například: specifické problémy, pracovní podmínky a pracovní doba, rozsah pravomocí, odměny a zaměstnanecké výhody),
- datum zpracování,
- budoucí změny.

Popis pracovního místa je podkladem pro vypracování tzv. specifikace pracovního místa.

3. Specifika pracovního místa

Dle Koubka (2012) specifikace pracovního místa stanovují předpoklady pracovníka k úspěšnému vykonávání dané práce na daném pracovním místě. Specifikace pracovního místa určuje potřebné vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, dovednosti, osobní rysy, kompetence a další relevantní informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, například požadavcích na fyzickou kondici, neobvyklou pracovní dobu nebo časté služební cesty či pobyt mimo bydliště pracovníka. Specifikace pracovního místa stanovuje také pracovní podmínky jako je mzda, benefity a pracovní doba.

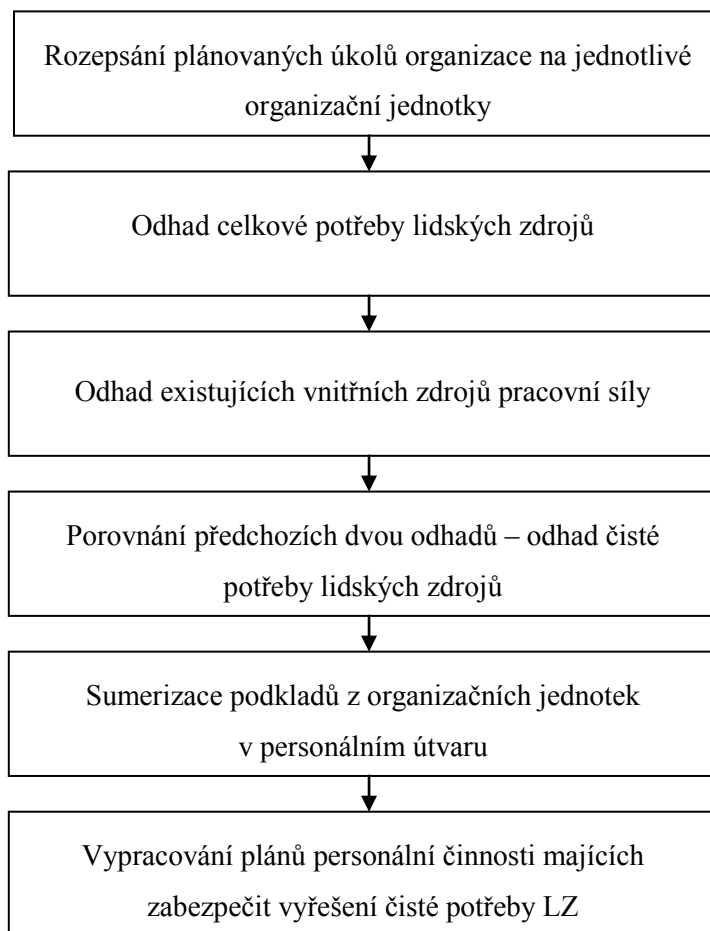
2.5.3 Personální plánování

Personální plánování je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí organizace, jejími cíli a strategiemi na jedné straně a realitou na trhu práce na straně druhé. Cílem personálního plánování je mít dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí ve správný čas a na správném místě.

Dle Bartáka (2010) zahrnuje personální plánování tři oblasti:

- **Plánování potřeby zaměstnanců** – plánování poptávky po pracovních silách.
- **Plánování zdrojů pracovníků** – predikce nabídky pracovních sil z vnitřních i vnějších zdrojů a stanovení postupů, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil pro organizaci.
- **Plánování personálního rozvoje** – přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil prostřednictvím zvýšení atraktivity práce v podniku, snižuje množství a frekvenci nežádoucích odchodů pracovníků.

Obr. 2.2. Fáze personálního plánování



Zdroj: Upraveno dle KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

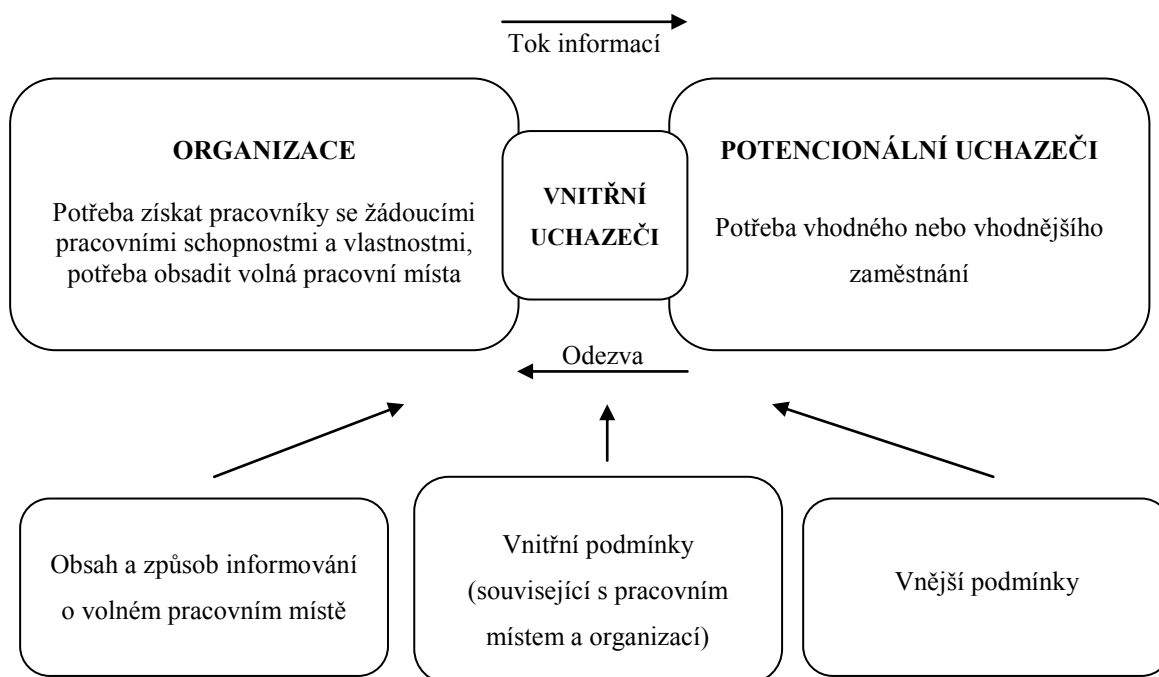
2.6 Získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2012) je získávání pracovníků jednou z hlavních činností personální práce, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o tyto pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucích termínech. Získávání pracovníků spočívá ve vyhledávání a rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů, poskytování informací o volných pracovních místech v podniku, nabízení volných pracovních míst, přesvědčování vhodných uchazečů o výhodnosti práce v podniku, dále také v jednání s uchazeči, v získávání potřebných informací o uchazečích, které budou později sloužit k výběru těch nejvhodnějších, a dále v administrativním a organizačním zajištění těchto činností.

Cílem získávání pracovníků není pouze získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také získání pracovníků vhodných pro dosažení zájmů a cílů organizace, získání zaujatých a motivovaných pracovníků, jejichž individuální zájmy se nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany, na jedné straně se nachází organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potencionální uchazeči o pracovní místa. Mezi těmito potencionálními uchazeči o pracovní místa mohou být i stávající zaměstnanci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou v závislosti na úsporách pracovních sil či organizačních změnách uvolňováni se svých stávajících pracovních míst. Proces získávání pracovníků má zajistit tok informací mezi oběma stranami, a to tak, aby potencionální uchazeči o práci reagovali na nabídku práce v organizaci. Odezvu na nabídku práce v organizaci mohou významně ovlivnit nejen vnitřní podmínky v podniku, tzn. organizaci do jisté míry ovlivnitelné, ale také organizaci neovlivnitelné vnější podmínky. Tok informací mezi organizací a potencionálními uchazeči, společně s působením vnitřních a vnějších vlivů, je znázorněno na obrázku 2.3.

Obr. 2.3. Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků (Koubek, 2012)



Zdroj: Upraveno dle KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 20012. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.6.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Potencionální uchazeči o pracovní místo budou reagovat na nabídku zaměstnání v závislosti na vnějších a vnitřních podmínkách či okolnostech. Můžeme říci, že vnitřní podmínky ovlivňují spíše individuální rozhodování potencionálních uchazečů při reakci na nabídku práce ze strany organizace, naopak vnější podmínky jsou spíše objektivní, podnik je nemůže ovlivňovat, musí je při svém rozhodování brát jako danou věc. Koubek (2012) rozdělil podmínky získávání pracovníků následovně:

Vnitřními podmínkami ovlivňujícími konkrétní pracovní místo mohou být:

- povaha práce,
- postavení v podnikové hierarchii funkcí,
- požadavky na kvalifikaci, vzdělání pracovníka,
- rozsah povinností a odpovědností,
- organizace práce a pracovní doba,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky – odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody konkrétního pracovního místa.

Vnitřními podmínkami souvisejícími s podnikem mohou být:

- význam podniku a jeho hospodářské výsledky,
- goodwill podniku,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky,
- úroveň péče o zaměstnance v porovnání s ostatními podniky, všeobecné zaměstnanecké výhody,
- možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje,
- mezilidské vztahy a sociální klima v podniku,
- umístění podniku a životní prostředí v jeho okolí.

Vnějšími podmínkami ovlivňujícími získávání pracovníků mohou být:

- demografické,
- ekonomické,
- sociální,

- technologické,
- sídelní,
- politicko-legislativní.

2.6.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Personalisté a manažeři mohou vybírat ze dvou možností zdrojů získávání pracovníků, rozhodují o tom, zda místo obsadí z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. U nás v České republice se můžeme také setkat s termínem nábor. Nábor je chápán jako obsazování pracovních míst pouze z vnějších zdrojů organizace. Získávání pracovníků ovšem zahrnuje použití i zdrojů vnitřních (Kociánová, 2010).

Koubek (2012) uvádí, že organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, jelikož získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Dále také odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, což u nových zaměstnanců znamená dočasně nižší pracovní výkon. Teprve v případě, když volná pracovní místa nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější.

Uvnitř organizace existují tři typy pohybu zaměstnanců (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005):

- Vertikální pohyb - pracovní postup v rámci stejného pole působnosti.
- Horizontální pohyb - převod na jinou pracovní pozici stejné úrovně.
- Diagonální pohyb - přeřazení v rámci jiného pole působnosti.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technologického rozvoje, tzn., že dochází k substituci živé lidské práce použitím produktivnějších technologií, strojů, dochází k efektivnější organizaci práce,
- pracovní síly uvolněné v důsledku ukončení konkrétní výroby, či v důsledku organizačních změn,
- pracovníci, kteří vyrostli natolik, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní, registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí, připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti.

Vnitřní i vnější zdroje získávání pracovníků mají své výhody a nevýhody. Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů jsou uvedeny v tabulce 2.1, vnějších zdrojů v tabulce 2.2. Můžeme konstatovat, že každý zdroj má určité výhody a nevýhody, proto by měla organizace při vybírání zdrojů potencionálních uchazečů zvážit obě varianty a vybrat tu, která je pro ni v dané situaci nejvýhodnější.

Tab. 2.1. Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
znalost silných a slabých stránek uchazeče	ztráta nových myšlenek a přístupů z venku
uchazeč lépe zná organizaci	soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy
zvýšená morálka a motivace zaměstnanců	riziko neobjektivního výběru, nedostatek kandidátů
návratnost investic vložených do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které získali uchazeči v podniku	stejný pracovník je tak dlouho povyšován, až se dostane do místa, kde nestačí úspěšně plnit úkoly

Zdroj: Upraveno dle KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tab. 2.2. Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
výběr ze širšího okruhu uchazečů	vyšší náklady
snazší adaptace nového pracovníka	nesoulad s firemní kulturou
snaha nového pracovníka o pozitivní image	demotivace stávajících pracovníků
záruka personálních agentur za kvalitu výběru	riziko neúspěšnosti nového pracovníka
nové pohledy, přístupy, inovace	náročnost socializace nového pracovníka

Zdroj: Upraveno dle BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

2.6.3 Metody získávání zaměstnanců

Dvořáková et al. (2012) uvádí, že existuje mnoho metod pro získávání pracovníků a vedení organizace se většinou neuchýlí pouze k použití jednoho způsobu. Volba použitých metod závisí na charakteru získávaných zdrojů. Při využití vnitřních zdrojů se obvykle využívá intranet, místní vývěska, rozeslání nabídky přes e-mail či doporučení a přímé oslovení zaměstnance. Pro informování vnějších zdrojů se management či personalista obvykle přiklání k inzerci na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi. Rovněž může využít služeb personálních agentur a úřadů práce. Můžeme říci, že každá metoda získávání pracovníků má své pozitiva, ale také negativa.

Inzerce

Inzerce je pravděpodobně nejrozšířenější metodou získávání pracovníků používaná v rádiích, tisku a televizích. Inzerce může být zaměřena pouze na konkrétní region, v němž je podnik umístěn, na území celého státu či může být i mezinárodního charakteru. Organizace může inzerovat sama nebo prostřednictvím profesionálních agentur.

Cílem inzerce by mělo být:

- *upoutat pozornost* – inzerát musí být konkurenceschopný z hlediska získání zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání,

- *vytvářet a udržovat zájem* – podávat informace o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci, inzerát musí sdělovat informace atraktivním a zajímavým způsobem,
- *stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který přiměje potenciální uchazeče o zaměstnání číst jej do konce a zajistí tak dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Inzerát by měl obsahovat tyto informace (Kociánová, 2010):

- nadpis inzerátu,
- název organizace,
- název a stručný popis pracovního místa,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky - mzda, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, pracovní režim,
- informace pro uchazeče jakým způsobem, kde a v jakém termínu by se měl ucházet o pracovní místo.

Je také velice důležité věnovat pozornost volbě typu inzerátu. Dle Armstronga (2007) jsou hlavní typy inzerátu v tisku následovné:

- *standardní sloupcový* – bývá zařazen mezi ostatními inzeráty, není členěn na odstavce, relativně levný druh inzerátu vhodný k nabízení méně kvalifikovaných prací,
- *částečně nestandardní* – obdoba standardního sloupcového inzerátu, nadpis bývá napsán odlišným typem či velikostí písma, text inzerátu je členěn do odstavců, náklady na tento typ inzerátu jsou podobné jako u standardního sloupcového inzerátu avšak účinnost je větší,
- *plně nestandardní inzerát* - zcela individuální dle návrhu inzerenta či agentury, nákladnější než předchozí, inzeráty mohou být orámovány a umístěny mimo obvyklé inzertní části, obvykle bývá použito jiného typu písma a ilustrací. Používají se zejména pro nabídku zaměstnání manažerů, techniků a vysoce kvalifikovaných specialistů.

Výhody inzerátu spočívají v tom, že informace o volném pracovním místě se poměrně rychle dostávají k adresátovi, inzerát zasáhne větší množství potenciálních uchazečů o zaměstnání, inzerát je možné koncipovat tak, aby se stal nástrojem autoselekce uchazečů.

Nevýhodou inzerátu je jeho cena. Obecně můžeme říci, že pokud se organizace snaží tuto cenu minimalizovat (nákup levnějšího bloku v televizi či rádiu, nevhodné umístění, velikost a typ písma v tisku), dochází tím ke snížení efektivnosti tohoto inzerátu.

e – Recruitment

Termín *e - Recruitment* (někdy také *Online Recruitment*) můžeme chápat jako způsob interaktivní komunikace mezi podniky, hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci. Z pohledu společnosti existují různé možnosti, kdy nejjednodušší formou je inzerce volných pracovních míst na webových stránkách společnosti, která hledá zaměstnance, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty. Další formou je inzerce na specializovaných serverech. Mezi nejvyužívanější servery v České republice patří práce.cz (30 300 nabídek práce), jobs.cz (11 716 nabídek práce), volnamista.cz (přibližně 9000 nabídek práce) a další. Tyto specializované servery nabízejí jednoduché vyhledávání dle stanovených požadavků, inzeráty jsou řazeny do kategorií. Inzerát pro hledání pracovníka na plný úvazek je za poplatek. Mohou být v designu konkrétního serveru, za příplatek je možné nechat si vytvořit inzerát podle speciálních požadavků. Nejčastěji to bývá ve firemním designu, tzv. *corporate design*. Zveřejnění inzerátu s brigádou nebo prací na částečný úvazek bývá obvykle zdarma.

Další nedílnou součástí *e - Recruitmentu* jsou sociální sítě. Tyto sociální sítě registrovaným členům umožňují vytvářet si osobní či firemní veřejný profil, komunikovat spolu, sdílet informace, fotografie, videa, chatovat a další aktivity. Tyto sociální sítě získaly za posledních 5 let obrovskou popularitu, nejen mezi běžnými uživateli, ale také ve firemní sféře. Mezi nejpopulárnější sociální sítě můžeme zařadit Facebook, Twitter, Google+ a LinkedIn. Facebook je se 1,2 miliardami uživatelů největší sociální sítí na světě. Facebook již není využíván pouze běžným uživatelem, cestu si k němu našly i společnosti. Ty mohou na Facebooku zakládat oficiální stránky Pages, díky kterým mohou komunikovat se svými příznivci. Ke komerčním účelům je možné na Facebooku využívat také PPC reklamu - textové inzeráty doplněné o obrázek, které jsou zdarma. Nebývá výjimkou situace, kdy společnosti využívají této reklamní plochy k inzerci volných pracovních míst.

Ovšem nejzajímavější sociální sítí z hlediska *Human Resources* je LinkedIn. LinkedIn.com je sociální síť, která umožňuje propojení s pracovním trhem. Jedná se o zajímavý nástroj k aktivnímu hledání zaměstnání a oslovení potenciálního zaměstnavatele. Zatímco Facebook využívá řada lidí spíše pro sdílení zábavného obsahu, na LinkedInu se

setkávají profesionálové a příznivci určitých oborů. Cílem spojení uživatelů v síti LinkedIn může být například sdílení nejnovějších poznatků z oboru, komunikaci s určitou profesní skupinou, hledání odpovědí na určité odborné téma, hledání vhodných zaměstnanců nebo naopak hledání nového zaměstnání. Tuto síť profesionálů využívá více než 225 milionů členů z 200 zemí z celého světa, počet česky mluvících uživatelů se na konci roku 2012 pohyboval na úrovni přibližně 245 000 uživatelů. Největší zastoupení na této sociální síti dle odvětví v České republice mají informační technologie, finanční služby, firemní služby, vzdělání a zdravotnictví.

Výhody e – Recruitmentu spočívají zejména v tom, že prostřednictvím internetových nabídek práce je společnost schopna oslovit obrovské množství uchazečů o práci při minimálních nákladech. Na straně uchazečů o práci můžeme spatřit přínos zejména v tom, že uchazeč může hledat práci v pohodlí domova, nevynakládá náklady na cestování, šetří čas. Organizace je schopna relativně snadno provést průzkum pracovního trhu, získá přehled například o průměrných nástupních mzdách u konkrétních pozic a dokáže si rychle najít relevantní informace o dané společnosti, která hledá zaměstnance. Na straně nabídky práce (v případě inzerce volných pracovních míst na webových stránkách společnosti) považujeme přínosy zejména z hlediska nákladů. V tomto případě můžeme hovořit o tom, že náklady na inzerci této nabídky práce jsou minimální. Výhoda také spočívá v tom, že daná pracovní nabídka odpovídá firemnímu designu, je možné ji rychle a jednoduše editovat/smazat. Inzerce na specializovaných serverech má obrovskou výhodu v tom, že tyto servery navštěvuje denně velké množství uchazečů o práci (několikanásobně více než webové stránky dané společnosti). Dále tyto specializované servery umožňují vyhledávání v životopisech registrovaných uživatelů. Každému zaregistrovanému uchazeči o zaměstnání je umožněno, obvykle zdarma, vložit do databáze svůj životopis.

Nevýhodou je nutnost použít předem daných oblastí kritérií, které nelze měnit (jsou naprogramované a není možné je pro každého zákazníka měnit). Na druhou stranu jsou životopisy snadno porovnatelné a není nutné v nich důležité informace dlouho hledat, protože jsou v přehledné strukturované podobě, zaměstnavatelé tak mohou vyhledávat vhodné uchazeče podle svých konkrétních požadavků a následně je kontaktovat prostřednictvím emailu, případně telefonicky. Možnost vstupu do databáze životopisů je placená a bývá omezena množstvím kontaktovaných osob i dobou, kdy je kontakt možný (týden, měsíc, čtvrt roku) – určitý počet kontaktů během pevně stanovené doby. Nevýhodou z pohledu

společností hledajících zaměstnance jsou tedy vyšší náklady, spojené s publikací na těchto serverech, s přístupem k životopisům, ale také bývá zpoplatněno editování, případně předčasné smazání inzerátu.

Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které mají pověst dobrého zaměstnavatele, nabízející zaměstnancům výhodnou personální a sociální politiku, nabízející zajímavou, dobře finančně ohodnocenou práci nebo práci, která je svým způsobem prestižní, nezřídka používají pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči mají zájem v takové organizaci pracovat a sami se jí nabízejí, přicházejí nebo se na ni písemně obracejí se svými nabídkami.

Výhodou této pasivní metody získávání zaměstnanců je, že prakticky odpadají náklady na inzerci, které obvykle nejsou nezanedbatelné.

Nevýhodou této metody je nepřesná představa uchazečů o potřebách organizace, což má za následek značné množství uchazečů, které jsou pro organizaci naprosto neupotřebitelní, ale i tak se jimi musí personalista či manažer zabývat. Tato metoda získávání zaměstnanců neposkytuje dostatečnou možnost výběru, jelikož žádosti uchazečů jsou rozptýleny v čase a nelze tedy využít hlavního nástroje, tj. porovnávání kvalit a schopností většího množství uchazečů.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Doporučení stávajícího zaměstnance je jednou z dalších pasivních metod získávání pracovníků. Je nutné, aby stávající zaměstnanec měl informace o volném pracovním místě a jeho povaze. Organizace by měl uplatňovat stimulační nástroje a pracovníka, který doporučil vhodného zaměstnance, odměnit.

Výhodou jsou nižší náklady na získávání pracovníků, zpravidla jsou uchazeči vhodní odbornými i osobnostními charakteristikami. *Nevýhodou* je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

Vývěsky

Vývěsky umožňují organizaci získat zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Důležitým faktorem je, aby informace o volném pracovním místě byly na takovém místě, kde

se zaměstnanci pohybují nebo umístěn tak, kde se pohybuje i veřejnost, nepracující v organizaci.

Výhodou jsou nejen nižší náklady, ale také fakt, že vývěsky poskytují dostatek informací o pracovním místě, podmínkách a požadavcích a dochází tak k autoselekcí uchazečů. *Nevýhodou* této metody je, že oslovuje omezený počet potenciálních uchazečů.

Vzdělávací instituce

Často využívanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení se vzdělávacím institutem. Organizace nabízejí studentům různé programy na podporu studentů během studia a stáže. Řada organizací se podílí nebo provozuje školy a odborná učiliště a tím si také formují vlastní zaměstnance.

Výhodou této metody je skutečnost, že vzdělávací institut provádí předvýběr, doporučuje vhodné studenty či absolventy. Podstatnou *nevýhodou* je sezónnost nástupů absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost obsazovat volná pracovní místa studenty či absolventy v průběhu celého roku.

Úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče a to zcela bezplatně, v některých případech mohou zaměstnavateli poskytnout příspěvek na zaměstnání přijatého uchazeče. Úřady práce získávají informace o uchazečích a provádějí předvýběr, tím organizaci ušetří čas i náklady. Využití služeb úřadů práce je vhodnější pro méně kvalifikované pozice, ve většině případů jsou na úřadech práce registrované osoby s nižší kvalifikací nebo osoby obtížně zaměstnatelné. Většina osob s vyšší kvalifikací hledá zaměstnání jinými způsoby a na úřadu práce se vůbec neregistrují.

Výhodou spolupráce s úřady práce spočívá v tom, že všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků a také tím, že úřady práce zajišťují rekvalifikační kurzy pro větší uplatnění uchazeče. *Nevýhodou* je omezený výběr uchazečů a jejich případná nižší kvalifikace.

Spolupráce s komerčním zprostředkovatelem

Mnohé organizace v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při získávání pracovníků služeb komerčních agentur či zprostředkovatelů. Tyto firmy zajišťují nejen

získávání zaměstnanců, ale také jejich předvýběr, konečné rozhodnutí by pak mělo zůstat na samotné organizaci.

Velkou *výhodou* je znalost trhu práce a vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců ze strany komerčního zprostředkovatele. Jednoznačnou *nevýhodou* jsou vysoké náklady. Komerční instituce se snaží, ostatně jako většina firem, maximalizovat svůj zisk.

2.6.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Správné stanovení požadovaných dokumentů nám určí, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace organizace o uchazeči získá. Obvykle jsou vyžadovány tyto dokumenty:

- dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání,
- životopis uchazeče,
- doklady o vzdělání a praxi,
- hodnocení či reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské potvrzení.

2.6.5 Formulace nabídky zaměstnání

Dle Armstronga (2007) se nabídka zaměstnání zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Musí brát v úvahu zdroje získávání zaměstnanců, metodu volby získávání pracovníků, volbu požadovaných informací a dokumentů, obtížnost získání daného typu pracovníka a jeho sociální profil. Nabídku práce je potřebné umístit do vhodného sdělovacího prostředku, tak aby byl co nejefektivnější. Je zapotřebí zvolit osvědčenou formu inzerátu, vést si podrobně seznamy inzerátů a analyzovat jejich efektivnost.

2.6.6 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dle Koubka (2012) je vhodné zveřejňovat nabídku zaměstnání více způsoby, které mohou přilákat větší množství potencionálních uchazečů. Dnem zveřejněním nabídky začíná období, kdy je možné ucházet se o zaměstnání a shromažďují se informace a dokumenty o uchazečích.

2.6.7 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání

Shromažďování potřebných dokumentů probíhá od uveřejnění nabídky volného pracovního místa až po ukončení období, ve kterém mohou jednotliví uchazeči reagovat na tuto pracovní nabídku a připravit si požadované dokumenty. Dle Koubka (2011) v tomto období probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávání potřebných informací a dokumentů.

2.6.8 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr se uskutečňuje na základě předložených dokumentů a informací, které poskytlí jednotliví uchazeči o zaměstnání. Předvýběr spočívá v porovnání jednotlivých požadavků pracovního místa se způsobilostmi uchazeče, uvedené v požadovaných dokumentech. Výsledkem předvýběru je dle Koubka (2011) rozdělení uchazečů o zaměstnání do tří skupin:

- a) *velmi vhodní* – tito uchazeči jsou pozváni k výběrovým procedurám,
- b) *vhodní* – tito uchazeči jsou zařazení do dalších procedur výběru tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostatečný,
- c) *nevhodní* – tito uchazeči jsou informováni o nepřijetí na dané pracovní místo.

2.6.9 Sestavení seznamu vhodných uchazečů

Jedná se o závěrečný krok procesu získávání pracovníků. Počet uchazečů, připadajících na jedno obsazované pracovní místo může být různý a to v závislosti na počtu velmi vhodných kandidátů, na povaze konkrétního pracovního místa nebo na zvyklostech organizace. Za ideální počet uchazečů, připadajících na jedno pracovní místo se považuje pět až deset uchazečů. Koubek (2011) tvrdí, že při obsazování vedoucích funkcí či vysoce kvalifikovaných specialistů je vhodnější pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.

2.7 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat uchazeče o práci takové, kteří budou výkonní, loajální a budou pro organizaci pracovat po dobu, která se od nich očekává. Pro výběr zaměstnanců je charakteristická časová

a finanční náročnost. Proces výběru se skládá z několika kroků, jejichž výsledkem je rozhodnutí, kterého uchazeče organizace zaměstná (Kociánová, 2010).

2.7.1 Fáze výběru pracovníků

V procesu výběru pracovníků rozlišujeme zpravidla dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací. Armstrong (2002) navíc ještě uvádí fázi závěrečnou.

Předběžná fáze

Předběžná fáze začíná tím, že se objevuje potřeba obsadit volné či potencionálně volné pracovní místo. Je tedy nutné:

- definovat konkrétní pracovní místo a stanovit základní podmínky na něm,
- zkoumat úroveň potřebné kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností uchazeče,
- specifikace konkrétních požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a dovednosti.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. V tomto časovém odstupu dochází ke shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá s určitých kroků, není však potřeba podstoupit veškeré kroky tak, jako u předběžné fáze. Kroky, které je nutno podstoupit, určuje charakter a obsah práce obsazovaného pracovního místa. Zpravidla se využívá kombinace dvou a více metod z následujících:

- zkoumání dotazníků a dokumentů předložených uchazečem,
- předběžný pohovor doplňující skutečnosti uvedené v dotazníku a písemných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti, assessment centra,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (typické např. pro potravinový průmysl),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Závěrečná fáze

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení přijetí nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali kladné reference a uchazeč úspěšně absolvovat lékařské vyšetření potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být vypracována pracovní smlouva (Armstrong, 2002).

2.7.2 Kritéria výběru

„V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“ (Koubek, 2012, str. 166).

Dle Koubka (2012) by organizace měla před výběrem pracovníků stanovit kritéria a metodu pro výběr pracovníků, podle kterých se uchazeči budou hodnotit. Při stanovení kritérií a metod výběru pracovníků by organizace měla vycházet z obsazovaného pracovního místa, tedy z jeho popisu a specifikace práce.

Kritéria výběru pracovníků rozdělil Koubek (2001) do tří kategorií:

Celopodniková kritéria – souvisí s takovými vlastnostmi, které jsou pro organizaci důležité. V této souvislosti se hovoří o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury, akceptaci změny, pružnosti a přizpůsobivosti uchazeče.

Úseková kritéria – vlastnosti, které by měl jedinec mít při práci v určitém týmu či útvaru. Jedinec by měl být schopen tzv. „zapadnout“ do kolektivu, jak po stránce odborné, tak po stránce charakteristické.

Kritéria pracovního místa – jedná se o popis a specifikaci pracovního místa. Tyto kritéria jsou považována za stále nejdůležitější, avšak je stále častěji slyšet názory, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci než pro pracovní místo.

2.7.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru představují určitý postup, jak zkoumat a posoudit způsobilost uchazečů. Stanovení metod výběru pracovníků by mělo být v souladu s charakteristikami

obsazovaného místa. Jelikož nelze vybrat jedinou univerzální metodu při výběru nového zaměstnance, je tedy vhodné, aby manažer či personalista kombinoval několik metod.

Dotazník

Při této metodě jsou od uchazeče vyžadovány přesné a určité údaje v odpovědích na položené otázky. Dotazník shromažďuje základní informace o uchazeči, stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu nástupu do nové práce, o důvodech změny zaměstnání. Dotazník bývá zpravidla využíván ve větších organizacích, v případě obsazování pracovních míst, vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci.

Výhodou dotazníku je úspora času, možnost srovnání uchazečů a rychlé vyhodnocení. *Nevýhodou* je rozsah dotazníku a navádění uchazeče ke stereotypním odpovědím.

Zkoumání životopisů

Metoda zkoumání životopisů, stejně jako metoda dotazníku, patří mezi oblíbené metody výběru pracovníků. Tato metoda se obvykle používá v kombinaci s jinou metodou. Uchazeči zasílají své životopisy potenciálním zaměstnavatelům, kteří mohou na základě údajů, uvedených v životopise, jednotlivé uchazeče roztřídit a vhodné uchazeče pozvat k výběrovému řízení. Personalista či manažer by se měl zaměřit zejména na informace o dosaženém vzdělání a předchozí praxi uchazeče.

Výhodou zkoumání životopisů je možnost posouzení psaného projevu a úpravy, porovnání profilů jednotlivých kandidátů a možnost ověření uvedených údajů. Mezi *nevýhody* patří nutnost vycházet pouze z informací uvedených v životopise, které bývají často úmyslně zkresleny či úplně vymyšleny.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovních způsobilostí tvoří škálu testů nejrozličnějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Testy pracovních způsobilostí považujeme za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Dle Koubka (2012) se v praxi nejčastěji používají:

Testy inteligence – slouží k hodnocení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky jako jsou paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění apod.

Testy schopností – používají se k hodnocení stávajících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny na manuální zručnost, motorické a mechanické schopnosti, prostorovou orientaci apod.

Testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí a ovládání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil. Jedná se i o testy, při kterých uchazeč předvádí určitý pracovní postup či ukázkou své práce.

Testy osobností – představují skupinu testů různého záběru. Výsledkem těchto testů ukazují charakteristické rysy uchazeče, jeho povahu, zda je extrovert či introvert, emociální či racionální, společenský či uzavřený apod.

Výběrový pohovor (Interview)

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a podle mnohých odborníků také nejlepší metodou výběru pracovníků. Tato metoda následuje bezprostředně po posuzování životopisů, dotazníku, případně testech pracovní způsobilosti. Hlavním cílem výběrového pohovoru je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, avšak můžeme hovořit i o dalších cílech:

- a) získat dodatečné a podrobnější informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, verifikovat informace obsažené v písemných dokumentech,
- b) poskytnout uchazeči relevantní informace o organizaci a o práci v ní,
- c) posoudit osobnost uchazeče,
- d) navodit přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací. (Armstrong, 2002)

Výběrový pohovor můžeme, dle Koubka (2012), rozdělit podle množství a struktury účastníků nebo podle obsahu a průběhu výběrového pohovoru.

1) Rozdělení výběrového pohovoru podle množství a struktury účastníků

- a) **Individuální pohovor** - jedná se o rozhovor mezi jedním představitelem organizace a účastníkem, dochází tedy k diskuzi mezi čtyřma očima. *Výhodou* této formy pohovoru je navázání užšího vztahu s uchazečem, kdy tazatel lépe kontroluje a vede pohovor správným směrem, což je pro uchazeče méně stresující. Naopak *nevýhoda* spočívá v nebezpečí vybrání nevhodného uchazeče, kdy jediný posuzovatel může být ovlivněn sympatiemi či antipatiemi k uchazeči.

- b) Panelový pohovor** neboli pohovor před panelem pozorovatelů je tvořen skupinou dvou či více lidí, nejčastěji personalistou a liniovými manažery, kteří zpovídají jen jednoho uchazeče. *Výhodou* této formy je sdílení informací a snížení výskytu opakujících se otázek. *Nevýhodou* je obtížnější zorganizování a shromáždění všech členů panelu pozorovatelů a uchazečů z časového hlediska, je zde možnost rozporu a napětí mezi členy panelu.
- c) Skupinový pohovor** neboli hromadný pohovor se uskutečňuje mezi skupinou uchazečů a jedním nebo více posuzovatelů. *Výhodou* je úspora času a také možnost lépe posoudit osobnost uchazeče. Mezi *nevýhody* patří náročnost na přípravu, schopnosti a pozornosti pozorovatele. Existuje zde také riziko neposouzení všech uchazečů, kdy někteří uchazeči mohou uniknout pozornosti pozorovatele.
- d) Postupový pohovor** je série individuálních pohovorů s představiteli organizace, jehož cílem je spojit výhody a odstranit nevýhody předchozích forem pohovorů. *Nevýhodou* je však jeho časová náročnost pro uchazeče a snížení spontánnosti odpovědí s každým dalším pohovorem.

2) Rozdělení výběrového pohovoru podle obsahu a průběhu

- a) Nestrukturovaný pohovor** je relativně málo spolehlivý, validní, umožňuje subjektivní přístup k uchazeči, neumožňuje srovnatelnost uchazečů a nedává jim stejnou šanci. Obsah rozhovoru nemá předem připraven, cíl pohovoru je stanoven pouze rámcově nebo vůbec. Tato metoda obecně není vhodná pro výběr uchazečů. Snad jediná *výhoda* spočívá v tom, že se může projevit osobnost uchazeče a tím ho lépe posoudit.
- b) Strukturovaný pohovor** je efektivnější, spolehlivější a přesnější než nestrukturovaný pohovor. Obsah, pořadí otázek i jejich načasování jsou přesně stanoveny. Všem uchazečům jsou položeny stejné otázky, čímž je umožněno jejich srovnání a celý rozhovor je objektivnější. *Výhodou* je zvýšení pravděpodobnosti, že vhodní uchazeči budou hodnoceni objektivně za všech okolností. *Nevýhodou* je náročnost přípravy a obtížnější posouzení osobnosti uchazeče.
- c) Polostrukturovaný rozhovor** představuje kombinaci předchozích dvou typů, který využívá jejich výhod a odstraňuje jejich nevýhody. Tento rozhovor může mít dvě podoby a to že, část rozhovoru je strukturována a část představuje volný rozhovor nebo jsou stanoveny cíle a pozorovatel vede volný rozhovor tak, aby byly tyto cíle dosaženy.

Dle Aswathappa (2008) existují další dva typy pohovoru, a tím je behaviorální pohovor a stresový pohovor. Koncepce behaviorálního pohovoru je postavena na myšlence, jež říká, že pokud se zaměstnanec choval určitým způsobem v minulosti, tak je pravděpodobné, že se tak bude chovat i v budoucnosti. Během stresového pohovoru jsou uchazeči rychle pokládány obtížné otázky a pozorovatelé tak můžou hodnotit výkon uchazeče ve stresové situaci.

Assessment centre

Assessment centre patří mezi nejmodernější metody výběru pracovníků. Tato metoda výběru pracovníků slouží k identifikaci silných a slabých stránek uchazeče prostřednictvím jednotlivých diagnostických metod.

„Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program, založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Assessment centre tedy slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka.“
(Koubek, 2011, s. 139)

K posuzování uchazeče či hodnocení manažera se používá simulace ukázek práce, řešení simulovaných problémů při použití postupů, které zahrnují skupinové nebo individuální úkoly. Účastníci assessment centre plní přidělené úkoly, při kterých jsou pozorováni a následně hodnoceni pracovníky organizace. Sestavení úkolů a simulací prací musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které se místo nachází.

Dle Vajnera (2007) je *výhodou* této metody komplexní pohled na kandidáta, reálnost situace, vyšší spolehlivost a možnost modelování situací podle potřeby. *Nevýhodou* je náročnost na přípravu, vyšší náklady na realizaci a nutnost vymezit, jak bude naloženo s výsledky.

Zkoumání referencí

Jedná se o zkoumání referencí uchazečů z předcházejících zaměstnání nebo také ze vzdělávacích institutů. Tyto informace o uchazeči jsou získávány od osob, které uchazeče znají a ví, jak vykonával přidělenou práci, jak se v organizaci choval atd. Organizace tak

může získat nezávislé informace o uchazeči. *Nevýhodou* je záměrně poškodit uchazeče ze strany předcházejícího zaměstnavatele (osobní spory apod.).

2.7.4 Validita metod výběru pracovníků

Již zmiňované metody výběru pracovníků jsou hojně využívány organizacemi v České republice. Existují i metody méně známé, které využívají především zahraniční organizace. Jednou z metod je například metoda výběru pracovníků pomocí kamerových zkoušek, astrologické metody, grafologie apod. V zahraničí se provádí výzkumy, které jsou zaměřeny na validitu metod výběru pracovníků. Nejvyšší validitu má strukturovaný výběrový pohovor, test schopností nebo ukázka práce. Naopak nejnižší validitu, někdy až nulovou mají grafologické nebo astrologické metody. Validita se určuje pomocí korelačního koeficientu. Validita jednotlivých metod je uvedena v tabulce 2.3.

Tab. 2.3. Validita metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0
Grafologie	0
Zkoumání referencí	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Zkoumání životopisu	0,4
Assessment centre	0,41
Testy schopností	0,54
Ukázky práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Upraveno dle KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.7.5 Zásady výběru pracovníků

Hlavní zásadou výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníků pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Organizace by ve vlastním zájmu neměla brát v úvahu jiná kritéria, jako jsou například osobní sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči, státní, náboženské nebo rasové příslušnosti apod.

Dalšími důležitými zásadami politiky výběru pracovníků jsou dle Koubka (2011):

- důsledné dodržování platných zákonů daného státu,
- uchazeč by měl být rovnocenným partnerem - organizace si vybírá pracovníka, ale i uchazeč organizaci,
- informace poskytované uchazečem pro účely výběru jsou považovány za důvěrné,
- použít více než jednu metodu výběru,
- kritéria a metody výběru by měly být stanoveny a používány vzhledem k obsazovanému místu a povaze práce na něm,
- metody a procedury výběru by měly být pro uchazeče přijatelné,
- osoby se ze strany organizace, které se podílejí na výběru uchazečů, musí být důkladně připravené, kvalifikované a měly by mít přehled o organizaci a jejích cílech,
- proces výběru by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce,
- pohovor s uchazeči by měl být klíčovou součástí výběru.

2.8 Adaptace pracovníků

Po vstupu do nového prostředí (nikoli jen toho pracovního) je zapotřebí určité období, během něhož si jedinec na okolí zvyká, poznává jej a postupně se stává jeho součástí. Základním předpokladem zvládnutí určité pracovní činnosti, začlenění se do sociálního prostředí a do atmosféry vytvořené skupinou osob, s níž je jedinec v interakci, a stejně tak i do kultury, v níž skupina existuje, je schopnost jedince přizpůsobit se. Cílem adaptace je tedy zkrátit období sníženého výkonu pracovníka a zároveň redukovat počáteční úzkost, stres či pocity bezradnosti nastupujících jedinců. Úkolem tohoto procesu je i minimalizace zátěže spolupracovníků, a to jak z pouhé přítomnosti nového kolegy, tak i z požadavků souvisejících s jeho uvedením do chodu organizace, seznámení s jeho pracovní skupinou, konkrétním pracovním místem a náplní jeho práce.

2.8.1 Základní oblasti adaptace a jejich obsah

Dle Koubka (2012) se adaptace nových zaměstnanců zaměřuje na tři oblasti:

- **Celopodniková adaptace** se zaměřuje na zprostředkování informací obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky podniku, bez ohledu na charakter a obsah práce.
- **Útvarová adaptace**, týkající se organizační jednotky podniku, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Je obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce.
- **Adaptace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už je obsahově diferencováno podle charakteru a obsahu práce na konkrétním místě.

2.8.2 Formy adaptace

Kociánová (2010) vymezuje tři formy adaptace, jedná se o adaptaci:

- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
- na sociální podmínky (sociální adaptace),
- na kulturu organizace.

Pracovní adaptace

Během pracovní adaptace dojde k seznámení pracovníka s provozem podniku. Po získání obecnějších informací o podniku (např. o činnosti organizace, její kultuře, personální a sociální politice, organizačním uspořádání), tedy po procesu orientace, dochází k hlubšímu poznání činností a umístění jednotlivých útvarů či oddělení a návaznosti práce provozu jednotlivých oddělení (Kociánová, 2010). Jedná-li se o řadového zaměstnance, postačí v některých případech seznámení se pouze s některými částmi podniku. Jedná-li se o vedoucí či jiné významné pozice, je vhodné seznámit zaměstnance s chodem a prací v jednotlivých odděleních, což se mnohdy realizuje pomocí tzv. *job rotation*. Adaptace zaměstnance neprobíhá pouze na dané pracoviště, ale zaměstnanec se musí adaptovat zejména na danou pozici a pracovní činnost. S přihlédnutím k faktu, že způsob adaptace závisí na pozici, povaze a charakteru konkrétního druhu práce, není možné průběh a obsah tohoto procesu zobecnit.

Sociální adaptace

Pracovní činnost probíhá vždy v určitém sociálním prostředí (v konkrétním oddělení nebo pracovní skupině). V sociálním prostředí, kde jsou aktéry lidé, dochází k vzájemné komunikaci a tím i k utváření mezilidských vztahů. A právě přizpůsobení se těmto podmínkám je cílem sociální adaptace (Kociánová, 2010). Vzájemné vztahy mezi

spolupracovníky a panující atmosféru na pracovišti v samotném kolektivu považujeme za důležitý faktor adaptace. Adaptace na nové sociální prostředí probíhá obvykle neformálním způsobem čili spontánně, pomocí interakcí s kolegy. Efektivita tohoto procesu závisí na vztazích v daném sociálním prostředí a zároveň také na úrovni, kvalitě řízení a naplňování celého adaptačního procesu, jenž podporuje vytváření dobrých sociálních vztahů.

Adaptace na organizační kulturu

Adaptace na organizační kulturu je významný proces, jehož prostřednictvím jsou noví zaměstnanci integrováni do organizace. Obecně by měl nový zaměstnanec pochopit způsob života v dané organizaci, co je zde zvykem, jak zde spolu lidé jednají, chovají se k sobě, jaká platí vnitropodniková pravidla či jaké její členové vyznávají hodnoty. Průběh může být do jisté míry formalizovaný, ale z větší části probíhá nevědomě a nezáměrně, má tedy neformální charakter. Proces pomáhající zaměstnancům adaptovat se na organizační kulturu nazýváme socializací. Během socializace zaměstnanci poznávají různými způsoby organizační kulturu, a to nejčastěji prostřednictvím sdílení historek, rituálů, materiálních symbolů a jazyka daného podniku se svými spolupracovníky. Socializace v organizaci je procesem, díky němuž se nový zaměstnanec učí poznávat hodnoty, normy a žádoucí způsoby chování zavedené v dané organizaci a toto mu umožňuje stát se jejím členem, vykazovat pracovní úkoly a plnit dobrou pracovní morálku. Právě utváření dobrých pracovních návyků podporuje dobrou pracovní morálku a zároveň může napomoci k vytvoření pozitivního vztahu k práci v dané organizaci a rychlejšímu zařazení zaměstnance do kolektivu.

2.8.3 Adaptační program

Adaptační program je souhrnem formalizovaných opatření na podporu pracovní a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci (Kocianová, 2010). V rámci tohoto programu jsou mnohdy využívány metody, které se běžně používají pro vzdělávání pracovníků, ale vzhledem k jejich zaměření jsou velice vhodnými nástroji i pro začleňování a zapracovávání nových zaměstnanců. Mezi tyto metody patří:

Instruktaž při výkonu práce – nejjednodušší (jednorázový) způsob zácvičení nového zaměstnance, který je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, je mu předveden pracovní postup a nový pracovník si jej prostřednictvím pozorování osvojuje.

Koučování – školitel (resp. nadřízený) pracovníka dlouhodobě instruuje, vysvětluje mu potřebné náležitosti, sděluje mu připomínky a provádí periodickou kontrolu výkonu pracovníka.

Counselling – je metoda vzájemného konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a školitele, vzdělávaný předkládá své návrhy a dochází k vzájemnému podávání zpětných vazeb.

Asistování – je tradiční metodou, kdy je nový zaměstnanec přiřazen jako asistent zkušenějšího pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění nejrůznějších úkolů, učí se od něj pracovním postupům, postupně se osamostatňuje, až je schopen úkoly řešit samostatně.

Pověření úkolem – rozvíjí závěrečnou fázi asistování. Za vhodně vytvořených podmínek plní pracovník úkol, jenž mu byl přidělen jeho školitelem. Jeho práce je sledována, usměrňována a poté hodnocena.

Job rotation – nový zaměstnanec je vždy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech podniku (odlišných pracovních místech i odděleních), během čehož jsou testovány jeho schopnosti a zároveň komplexněji poznává organizaci.

Pracovní porady – slouží k výměně zkušeností, prezentaci názorů či seznamování se s fakty a problémy, které se týkají vlastní práce (Koubek, 2012).

Příručka nového zaměstnance (orientační balíček) – měla by obsahovat informace, týkající se celé organizace, útvaru, místa, kde bude zaměstnanec pracovat a v neposlední řadě i informace, týkající se konkrétního pracovního místa. Dle Koubka (2012) by měl orientační balíček obsahovat:

- současné organizační schéma podniku,
- perspektivní (projektové) organizační schéma organizace,
- plán (resp. mapu) organizace a jejího zařízení,
- klíčové termíny specifické pro odvětví, podnik či příslušné zaměstnání (pracovní místo),
- příručku informující o podnikové politice,
- kopii kolektivní smlouvy,

- materiály obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,
- seznam zaměstnaneckých výhod organizace,
- seznam podnikových svátků (volných dnů),
- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a informace o termínech a procedurách hodnocení,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- kopie jiných formulářů, používaných zaměstnanci,
- zdroje informací (různé přehledy),
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči aj.),
- detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod,
- informace o pojištění zaměstnanců.

2.8.4 Adaptační plán

Adaptační plán je nástrojem řízení procesu adaptace. Jeho rozsah je dán významem a náročností pracovní pozice, na které bude nový pracovník působit. Obvykle bývá zpracován liniovými manažery ve spolupráci s personalistou. Dle Kociánové (2010) je součástí plánu:

- stanovení cíle adaptace – tzn. zformování platného výkonného zaměstnance, schopného vyhovět očekávání na dané pracovní pozici,
- scénář poznání podstaty práce,
- program zácvikového tréninku pro danou pracovní pozici,
- podmínky zkušební doby – stanovení délky zkušební doby, stanovení cílů, vymezení kritérií hodnocení, způsob ukončení a zhodnocení, včetně rozhodnutí o ukončení či prodloužení pracovního poměru,
- doporučení, týkající se osvojení informací a znalostí o firmě, její historii, produktech a službách, etice a kultuře apod.

Délka adaptačního období závisí na obsahu pracovní činnosti a rozsahu zodpovědnosti dané pracovní pozice, míře odborné způsobilosti a praktických dovednostech nového pracovníka, jeho předpokladech a individuálních vlastnostech a ve shodě mezi jeho očekáváním a očekáváním organizace. V průběhu adaptačního období vystupuje liniový

manažer v roli kouče, ten je v kontaktu s novým pracovníkem a ve spolupráci s ním přizpůsobuje adaptační plán aktuální situaci. Zhodnocení adaptačního procesu probíhá prostřednictvím rozhovoru nového pracovníka s liniovým manažerem a personalistou. Jeho význam spočívá v posouzení naplnění stanovených cílů a dosažení konkrétních výsledků. Výstupem jsou písemné závěry, které následně slouží ke zdokonalení organizačních adaptačních procesů (Kociánová, 2010).

2.8.5 Fáze adaptačního procesu

Dle Pauknerové et al. (2008) můžeme rozdělit proces adaptace do čtyř fází:

1. *Přípravná fáze* – představuje období před změnou, resp. před nástupem do nového zaměstnání. Formulují se zde představa o tom, co se očekává od nového zaměstnance a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem úspěšného zvládnutí této fáze je očekávání změny, adekvátnost představ o nárocích a požadavcích na jedince, úsilí, které je nutno vynaložit na zvládnutí nové situace a také soubor znalostí a osobních předpokladů.
2. *Fáze globální adaptace* – v podstatě začíná změnami vnějšího prostředí. Jejím hlavním rysem je aktivace psychické činnosti zaměstnance. Probíhají zde procesy poznávací (kognitivní) i citové (emocionální).
3. *Fáze vědomého přetváření vztahu* jedince k novým, změněným podmínkám se projevuje jako změny v jeho hierarchii hodno, v přetváření sociálních vztahů a postojů, v úpravě navyklých forem a způsobů činností.
4. *Vpravení se do nových podmínek* – výsledná adaptabilita či v opačném případě rezignace, pokud nový zaměstnanec nezvládne předchozí fáze adaptačního procesu.

2.8.6 Časový průběh adaptace

Proces adaptace by měl být rozvržen do delšího časového období, obvykle delšího než je zkušební doba stanovena v pracovní smlouvě. Hlavním důvodem je, že nový zaměstnanec může být zahlcen informacemi, které jsou mu poskytovány. Je zapotřebí časový průběh adaptace naplánovat tak, aby byl nový zaměstnanec schopen nové informace absorbovat. Vajner (2007) stanovil optimální dobu adaptace na období zhruba šesti měsíců.

Období před nástupem do zaměstnání – novému zaměstnanci jsou předány materiály k prostudování a je možné navštívit budoucí pracoviště, realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky.

1 týden – informace spojené s nástupem, podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky se spolupracovníky, specialisty a nadřízenými, předání orientačního balíčku.

2. – 4. týden – školení a pracovní semináře o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách, seznámení pracovníka s ostatními útvary organizace, pracovník je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces adaptace.

2. – 5. měsíc – jsou definovány cíle, probíhá realizace pracovní činnosti zaměstnance, konzultace s tutorem, průběžné hodnocení.

6. měsíc – ukončení procesu adaptace, vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednávání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

2.8.7 Úspěšnost adaptačního procesu

Je nezbytné věnovat přiměřenou pozornost jeho řízení, aby proces pracovní a sociální adaptace měl optimální průběh a výsledky. To tedy znamená kvalitní výběr zaměstnanců s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, morální, motivační, sociální charakterovou i zdravotní způsobilost, sestavení plánu a řízení procesu adaptace, vyhodnocování a kontrolu průběhu adaptačního procesu (Pauknerová et al., 2008).

2.8.8 Vyhodnocení adaptačního procesu

Při vyhodnocení adaptačního procesu je vhodné vycházet z několika zásad. Na začátku procesu adaptace by měl být stanoven adaptační program. V průběhu procesu adaptace je nutné provádět dílčí hodnocení jednotlivých kroků adaptačního procesu a v případě, že se program či časový plán odchýlí od předem stanoveného časového plánu či programu, je nutné průběh adaptace korigovat. K hodnocení adaptačního procesu se používá rozhovor, kterého se může kromě přímého nadřízeného účastnit i případný mentor. Je velice důležité, aby závěrečné hodnocení nebylo formální a samoúčelné, ale aby vyústilo v nástin další pracovní kariéry, resp. dalšího uplatnění zaměstnance v organizaci. Tento rozhovor obvykle probíhá na konci zkušebního období, je to tedy vhodná doba zhodnotit výsledky adaptace, pracovního výkonu, stanovit rozvojové cíle a dohodnout pracovní úkoly na další období (Dale, 2007).

2.8.9 Role personalistů a přímých nadřízených v oblasti adaptace

Úloha vedoucích pracovníků spočívá zejména v řízení adaptačního procesu, formulování cílů a očekávání, v hodnocení plnění adaptačních záměrů, v organizování a koordinování postupů, směřujících k úspěšné adaptaci. Přímý nadřízený kontroluje a řídí zejména útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo, obohacuje obsah této adaptace, pomáhá řešit problémy spojené s adaptací a vyhodnocuje její průběh (Stýblo, 2008).

Personální pracovníci zajišťují poradenství, pomoc v sociálních otázkách, pomoc s potřebami pracovníka v osobních záležitostech a rozvoji jeho potenciálu a kvalifikačních předpokladech. Personální útvar zabezpečuje koncepci adaptace, její obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří písemné materiály sloužící k adaptaci, podílí se na počáteční fázi adaptace, koordinuje jí a metodicky řídí, proškoluje v této oblasti vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů (Dvořáková, 2007).

3 Charakteristika vybrané organizace

Tato kapitola je věnována představení organizace, v níž bude sledován a vyhodnocen proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Jelikož si organizace nepřála být jmenována, její označení bude pro další použití společnost XY. Společnost XY poskytla veškeré potřebné interní dokumenty pro potřeby vypracování této diplomové práce.

3.1 Historie společnosti XY

Společnost XY je jedním z největších a nejmodernějších výrobců velkoplošných vícevrstvých desek v Evropě. Společnost má sídlo i výrobu v České republice. Výrobní hala byla postavena na zelené louce v roce 1992 a od roku 2001, díky změně vlastníka, prochází velmi dynamickým rozvojem. Dnes zpracovává přes 60.000 m³ řeziva ročně a vyrábí přes 1.200.000 m² vícevrstvých desek ročně.

Nosným výrobním programem společnosti jsou vícevrstvé desky z jehličnatého řeziva, které jsou díky své skladbě velmi stabilní, mají velmi široké možnosti použití a opracování a plně se přizpůsobí stavebním projektům v interiéru i exteriéru. Hlavní výhody těchto desek, jejich souhra a nejnovější poznatky z oboru se podařily zhodnotit ve stavebním systému XY, který je celý na bázi přírodního masivního dřeva. XY SYSTÉM je vhodný pro stavbu nízkoenergetických i pasivních domů. Velkou předností výroby je moderní způsob likvidace dřevěného odpadu a to výrobou ekologických dřevěných briket v objemu cca 800 t měsíčně.

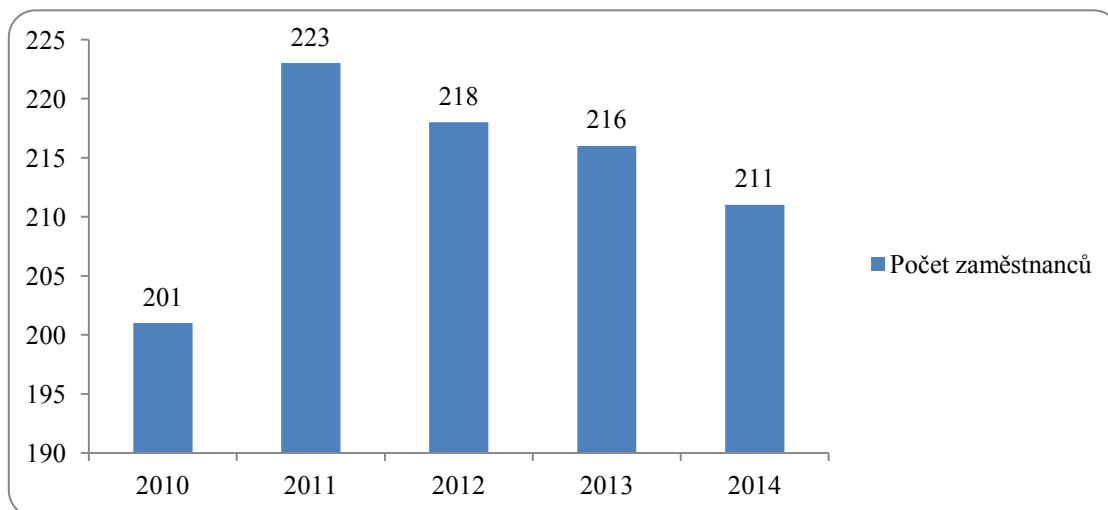
Celá výroba je neustále dozorována tuzemskými i zahraničními nezávislými kontrolními orgány a splňuje přísná kritéria pro celou řadu certifikací. Výroba a export do mnoha zemí celého světa na sebe váže stovky pracovních příležitostí, stejně jako trvalé investiční aktivity. Společnost si zakládá na dlouholetých zkušenostech v oboru a profesionalitě svých partnerů, na vývoji nových výrobků XY spolupracujeme se švýcarskými partnery a německou Univerzitou v Karlsruhe.

3.2 Struktura zaměstnanců ve společnosti XY

Společnost XY. zaměstnává k 19. 3. 2014 celkem 211 zaměstnanců. Z tohoto počtu je celkem 188 dělníků a 23 technicko-hospodářských pracovníků.

Díky poskytnutým interním materiálům je možné posoudit i tzv. sociální strukturu zaměstnanců. V následujících grafech je uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 2011, věková struktura, dosažené vzdělání a pohlaví zaměstnanců.

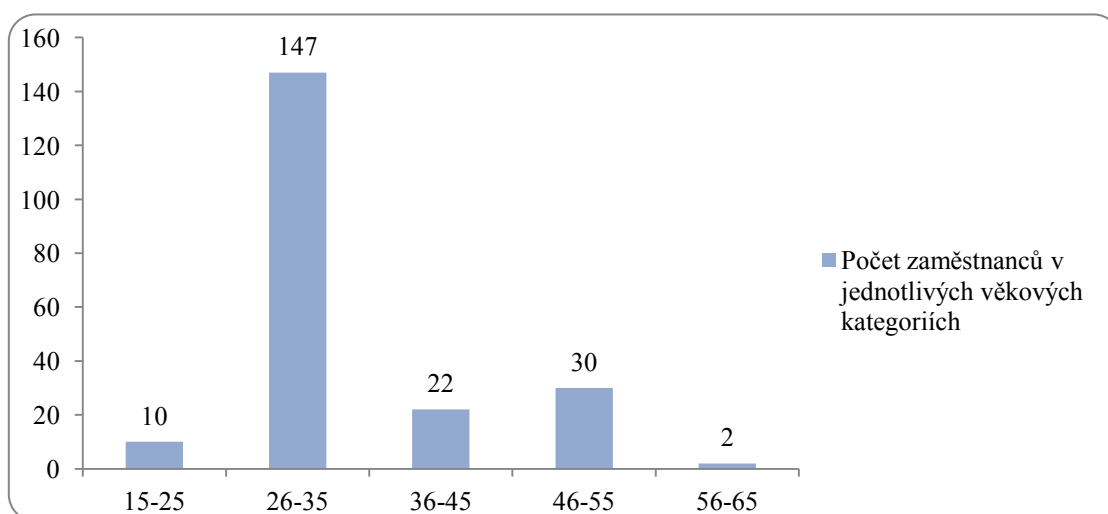
Graf 3.1 Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti XY v letech 2011 – 2014



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti XY

Z grafu 3.1 vyplývá, že v roce 2011 došlo k zvýšení celkového počtu zaměstnanců. Toto navýšení bylo způsobeno rozšířením portfolia výrobků o XY SYSTÉMY. V letech 2011 – 2014 dochází k poklesu počtu zaměstnanců a to v důsledku zvyšování produktivity práce, zefektivnění a modernizováním procesu výroby zejména XY SYSTÉMŮ.

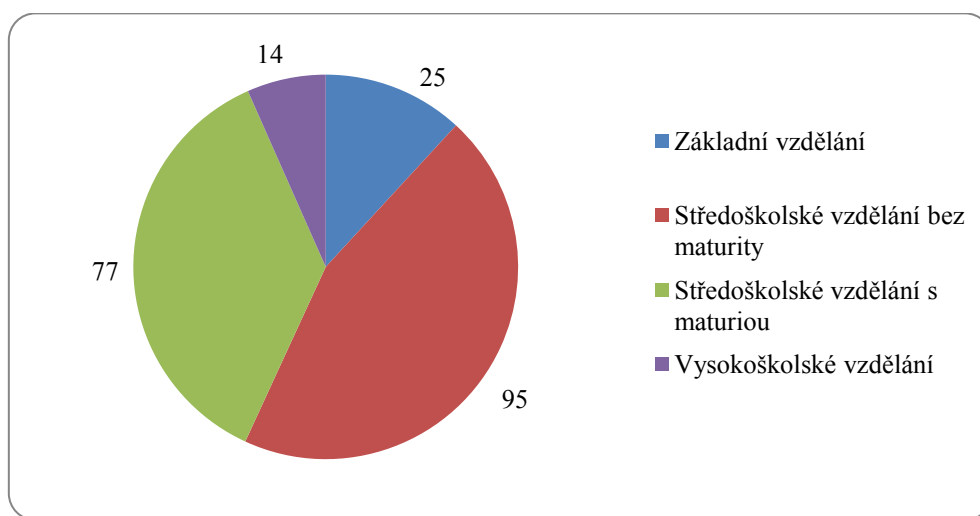
Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců k 19. 3. 2014



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti XY

Jak vyplývá z grafu 3.2, společnost XY v současné době zaměstnává pouze 10 zaměstnanců ve věkové kategorii 15 – 25 let. Největší zastoupení zaměstnanců je ve věkové kategorii 26 – 35 let, tedy 147. Ve věkové kategorii 36 – 45 let pracuje pro společnost XY 22 zaměstnanců, ve věkové kategorii 46 – 55 let 30 zaměstnanců, ve věkové kategorii 56 – 65 let pouze 2 zaměstnanci, při čemž jeden zaměstnanec odchází k 16. 6. 2014 do starobního důchodu.

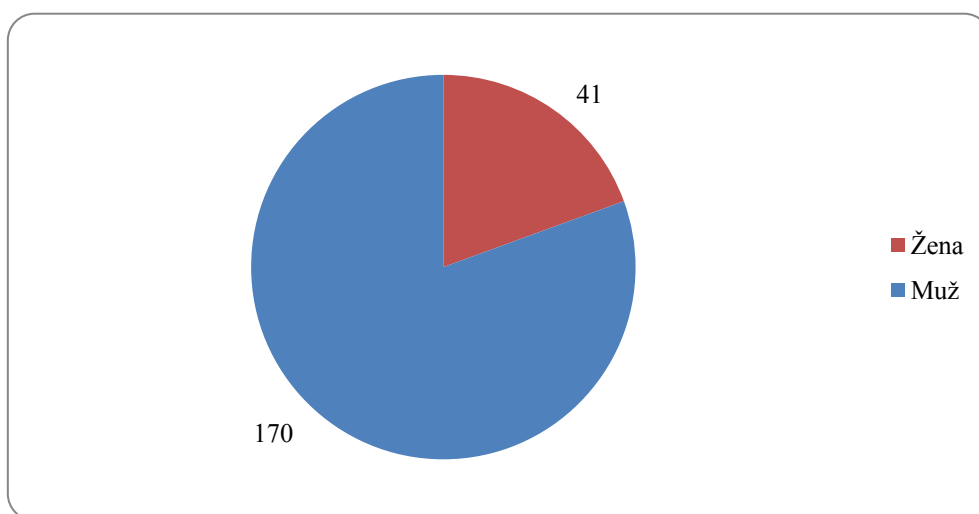
Graf 3.3 Rozdělení zaměstnanců dle úrovně dosaženého vzdělání k 19. 3. 2014



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti XY

Z grafu 3.3 vyplývá, že 25 zaměstnanců (tzn. 11,8 % zaměstnanců) má dokončené pouze základní vzdělání. Tito zaměstnanci jsou obvykle obsazováni na dělnické pozice, jako jsou například obsluhy strojů, úklid apod. 95 zaměstnanců (tzn. 45 % zaměstnanců) má dokončené středoškolské vzdělání bez maturity. Tito zaměstnanci jsou obvykle obsazováni na pozice obsluhy strojů, údržby, řidiče vysokozdvížných vozíků apod. Středoškolské vzdělání s maturitou má dokončeno 77 zaměstnanců (tzn. 36,5 % zaměstnanců). Tito zaměstnanci ve společnosti XY jsou obvykle na pozicích vedoucích jednotlivých výrobních úseků, jedná se například o vedoucí údržby, vedoucí skladu, mistři směn apod. Společnost k datu 19. 3. 2014 zaměstnává 14 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, což představuje 6,7 % zaměstnanců. Jedná se zpravidla o technicko-hospodářské pracovníky, kdy tito zaměstnanci vykonávají funkce personalisty, obchodního ředitele, výrobního ředitele apod.

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců společnosti z hlediska pohlaví



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti XY

Z grafu 3.4 lze vyčíst zastoupení žen a mužů v dané společnosti. K 19. 3. 2014 zaměstnává společnost 170 mužů, což představuje 80,5 % zaměstnanců společnosti a 41 žen, což představuje 39,5 % zaměstnanců. Tato převaha mužů nad ženami je dána zejména fyzickou náročností výroby. Ženy ve společnosti obvykle pracují buď jako technicko-hospodářští pracovníci, například personalistka, obchodní ředitelka nebo jako dělnice na méně fyzicky náročných pracovních místech.

3.3 Organizační struktura společnosti

Vedení společnosti tvoří:

- majitel společnosti,
- ředitel společnosti,
- finanční ředitel,
- výrobní ředitel,
- obchodní ředitel.

Podrobnější rozdělení organizační struktury podniku naleznete v příloze č. 1.

4 Analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Použité metody analýzy současného stavu

Pro získání informací k posouzení a analýze současného stavu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY jsem použil následující metody:

- **Analýza interních dokumentů**, pomocí které jsem získal podklady pro vytvoření přehledů o počtu zaměstnanců, jejich vzdělání, věkové struktuře, organizační struktuře, BOZP, historii společnosti apod. Veškeré interní dokumenty mi poskytlo personální oddělení společnosti.
- **Polostrukturovaný rozhovor** s vedoucím personálního oddělení, ve kterém mě podrobně seznámil s procesem získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY.
- **Strukturovaný rozhovor**, který jsem vedl se zaměstnanci společnosti, jehož cílem byla analýza a vyhodnocení současného stavu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Pomocí zjištěných dat jsem byl schopen navrhnout určitá doporučení, která mohou tyto procesy zefektivnit.

4.2 Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY má na starosti personální oddělení společnosti. Kolektivní smlouva z roku 2013 obsahuje veškerá řešení personálních otázek. Předmětem kolektivní smlouvy je upřesnění podmínek, týkajících se pracovněprávních vztahů, sociálních, mzdových a dalších nároků zaměstnanců, včetně hygienických podmínek a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Po konzultaci s vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že společnost XY, v rámci zvýšení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců postupuje dle následujících kroků.

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

V současné době odpovídá počet zaměstnanců objemu výroby. Potřeba nových zaměstnanců je tedy pouze na základě uvolnění stávajících pracovních míst, tzn. v případě odchodu stávajících zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou či do jiné

organizace. Další možností potřeby získávání nových pracovníků je v případě zvýšení objemu výroby z důvodu přijetí větší zakázky, kdy nestačí současný počet zaměstnanců. V tomto případě společnost XY najímá pracovníky na dohodu o provedení práce, která obvykle končí společně s dokončením zakázky. Dohoda o provedení práce se uzavírá pouze pro dělnické práce. Proces získávání pracovníků na základě dohod o provedení práce je založen na vlastní evidenci potencionálních *temporary workers*, kteří již v minulosti tyto činnosti pro společnost vykonávali, a dále také na kontaktech kmenových zaměstnanců, kteří doporučují své známé či rodinné příslušníky. V období letních prázdnin společnost XY zaměstnává studenty středních a vysokých škol a v případě zájmu i důchodce. Nutno však podotknout, že přednost mají děti kmenových zaměstnanců.

Ve společnost XY bude k datu 16. 6. 2014 uvolněno pracovní místo vedoucího údržby, a to v důsledku odchodu stávajícího zaměstnance do starobního důchodu.

Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa vytváří vedoucí jednotlivých oddělení spolu s personalistou na základě znalostí a zkušeností s danou pozicí. Popis pracovního místa slouží nejen k ujasnění činností, které bude daný pracovník vykonávat, ale je také důležitým zdrojem při procesu získávání a výběru pracovníka, kdy do jisté míry definuje požadavky, které by měl uchazeč o zaměstnání splňovat. Jak již bylo dříve uvedeno, společnost XY potřebuje obsadit pozici vedoucího údržby.

Osoba na pozici vedoucího údržby:

- kontroluje, řídí a zodpovídá za kvalitu prováděných servisních prací a za organizaci práce na servisní dílně,
- má hmotnou zodpovědnost za vybavení, zařízení servisní dílny a sklad náradí,
- zajišťuje údržbu strojů a mechanizace,
- odpovídá za dodržování BOZP a PO,
- odpovídá za organizaci práce svých podřízených zaměstnanců tak, aby byla zakázka splněna v požadované kvalitě a termínu,
- plní veškeré povinnosti vyplývající z platných právních předpisů, zejména zákoníku práce, hygienických směrnic, bezpečnostních předpisů, požárních předpisů a dále směrnic a nařízení, vydaných společností a účast na pravidelných školeních,

- plní písemné i ústní příkazy nadřízených pracovníků.

Specifika na pozici vedoucího údržby

- ukončené středoškolské vzdělání,
- praxe s vedením pracovního kolektivu (min. 2 roky),
- praxe v dřevozpracujícím průmyslu výhodou,
- platný svářečský průkaz ZG-1 a ZE-1,
- řidičský průkaz sk. B,
- samostatnost, komunikativnost.

Zdroje získávání pracovníků

Společnost XY používá pro získávání zaměstnanců jak vnější, tak i vnitřní zdroje. Obecně můžeme říci, že dělnické pozice jsou obsazovány z vnějších zdrojů, naopak vedoucí pozice bývají obvykle obsazovány z vnitřních zdrojů. V našem případě není možné obsadit pozici vedoucího údržby stávajícími zaměstnanci, jelikož ani jeden ze stávajících údržbářů nesplňuje požadavky na tuto pozici. Proto musí společnost XY najít vhodného kandidáta ve vnějších zdrojích.

Používané metody získávání pracovníků společností XY

Existuje mnoho metod (viz kapitola 2.6.3 Metody získávání zaměstnanců), jak potencionální zaměstnance získat, společnost XY využívá tyto metody:

- spolupráce s úřady práce,
- inzerce,
- nabídky uchazečů,
- doporučení stávajícího zaměstnance,
- vývěsky,
- spolupráce s komerčními zprostředkovateli.

Spolupráce s úřady práce

Vedoucí oddělení, na kterém se uvolní pracovní pozice, informuje o této skutečnosti personální oddělení. Personalista je povinen nahlásit do deseti pracovních dnů volné pracovní

místo, jeho popis a specifikace příslušnému úřadu práce. Ve stejné lhůtě je povinen nahlásit případné obsazení volného pracovního místa.

Výhodou této metody je, že je pro danou společnost prakticky bez nákladů, naopak v případě zaměstnání absolventů či dlouhodobě nezaměstnaných, může společnost dostat dotaci na tyto zaměstnance. Úřady práce disponují velmi obsáhlou databází registrovaných uchazečů, což zvyšuje pravděpodobnost výběru vhodných kandidátů. Nevýhodou je fakt, že pokud není nabídka práce konkrétní, posílá úřad práce uchazeče o zaměstnání, kteří nesplňují specifika daného pracovního místa či nemají skutečný zájem o nabízené pracovní místo.

Společnost XY využívá tuto metodu zejména v případě hledání zaměstnanců pro dělnické práce.

Inzerce

Společnost XY využívá tuto metodu prostřednictvím regionálních novin a odborných časopisů jako jsou například Sedmička, Deník, Avízo apod. Inzerování má na starosti personalista společnosti. V tištěných inzertech je uváděno především:

- název a adresa organizace,
- název, popis pracovního místa a místo výkonu,
- požadovaná praxe a kvalifikace,
- kontakt, na který se může uchazeč obrátit (jméno, telefonní číslo a emailová adresa).

Nabídky uchazečů

Další metodou získávání zaměstnanců ve společnosti XY jsou přímé nabídky uchazečů. Uchazeči přicházejí s žádostí o zaměstnání osobně či kontaktují personální oddělení telefonicky nebo e-mailem. Personalista uchovává životopisy uchazečů o zaměstnání v listinné podobě a v případě potřeby vybírá ty, kteří odpovídají požadavkům konkrétního pracovního místa. Těchto nabídek bývá nejčastěji využíváno při hledání nižších pozic THP a vedoucích jednotlivých útvarů (vedoucí údržby, mistři směn apod.).

Doporučení stávajícího zaměstnance

Velmi častou metodou získávání zaměstnanců ve společnosti XY je doporučení stávajícího zaměstnance. Stávající zaměstnanec má informaci o volném pracovním místě a

doporučí svému nadřízenému svého rodinného příslušníka či známého. Ten je následně osloven a vyzván k zaslání životopisu. Výhodou této metody je, že potencionální zaměstnanec má představu o pracovní pozici a o kvalifikaci, kterou musí disponovat. Společnost tuto metodu úspěšně využívá.

Vývěsky

Společnost informuje o volném pracovním místě na informační tabuli v sídle společnosti. Tato informační tabule je umístěna na frekventovaném místě a je veřejně dostupná. Informace o volném pracovním místě je vyvěšena ve stejnou dobu, kdy společnost oslovuje příslušný úřad práce.

Spolupráce s komerčními zprostředkovateli

Organizace využívá služeb personálních agentur zejména v případě *temporary workers*. Výhodou je, že veškerou administrativu má na starosti personální agentura.

Volba dokumentů a informací od požadovaných od uchazečů

Společnost XY vyžaduje po uchazečích o volné pracovní místo 4 základní dokumenty. Prvním dokumentem je vypracovaný strukturovaný životopis, který může uchazeč zaslat poštou, e-mailem nebo předat osobně na personální oddělení společnosti. Druhým požadovaným dokumentem je výpis z trestního rejstříku. Od uchazečů o zaměstnání je také požadován doklad o dosaženém vzdělání či jeho notářsky ověřená kopie a lékařské potvrzení. V případě potřeby konkrétního pracovního místa je od uchazečů vyžadováno také osvědčení o odborné způsobilosti (svářečský průkaz apod.).

Formulace nabídky práce a její uveřejnění

Dalším krokem v procesu získávání zaměstnanců je formulace pracovní nabídky a její uveřejnění na úřadu práce, vývěsce na informační tabuli, v tisku a v případě potřeby je tato nabídka práce předána i personální agentuře. Formulace nabídky volného pracovního místa provádí personalista společně s vedoucím oddělení, na kterém je volné pracovní místo. Pracovní nabídka, která se zpracovává v organizaci pro jednotlivá nabízená pracovní místa a má obvykle tyto náležitosti:

- název společnosti a její adresa,
- název práce,

- stručný popis práce,
- místo výkonu práce,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a zaměstnanecké výhody, pracovní doba, směny a jiné,
- dokumenty požadované od uchazeče,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde, a do jaké doby by se měl o zaměstnání ucházet.

Shromáždění dokumentů a informací o uchazečích

Shromažďování potřebných dokumentů probíhá od uveřejnění nabídky volného pracovního místa až po ukončení období, ve kterém mohou jednotliví uchazeči reagovat na tuto pracovní nabídku a připravit si požadované dokumenty. Veškeré dokumentace související s uchazeči o zaměstnání jsou uchovávány na personálním oddělení společnosti.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr se uskutečňuje na základě předložených dokumentů a informací, které poskytlí jednotliví uchazeči o zaměstnání. Předvýběr spočívá v porovnání jednotlivých požadavků pracovního místa se způsobilostmi uchazeče, uvedenými v požadovaných dokumentech. Personalista společnosti následně rozdělí uchazeče do tří skupin:

- a) *velmi vhodní* – tito uchazeči jsou pozváni k výběrovým procedurám,
- b) *vhodní* – tito uchazeči jsou zařazení do dalších procedur výběru tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostatečný,
- c) *nevhodní* – tito uchazeči jsou informováni o nepřijetí na dané pracovní místo.

Sestavení seznamu uchazečů

Posledním krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu vhodných uchazečů. Tento seznam se předává všem účastníkům pohovoru ze strany organizace, případně pouze vedoucímu oddělení, na kterém se nachází volné pracovní místo.

4.3 Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti XY můžeme rozdělit na tři části. Do první části spadá výběr management, do druhé výběr na dělnické pozice a do třetí výběr ostatních pracovníků. Jak již bylo dříve zmíněno, společnost XY požaduje od všech uchazečů strukturovaný životopis, nezávisle na obsazované pozici.

Při výběru pracovníka managementu je výběrové řízení rozděleno do tří kol. Tohoto výběrového řízení se obvykle účastní personalista, generální ředitel a vedoucí úseku, na kterém se nachází obsazované pracovní místo. Do výběrového řízení je na základě předvýběru obvykle pozvána šestice nejvhodnějších kandidátů. Prvního kola výběrového řízení se účastní pouze personalista a příslušný vedoucí úseku. V rámci tohoto kola dochází k důkladnému rozebrání strukturovaného životopisu uchazeče.

Druhého kola se již vedle personalisty a vedoucího úseku účastní také generální ředitel. V rámci druhého kola výběrového řízení probíhá výběrový pohovor. Tento polostrukturovaný, panelový pohovor trvá obvykle kolem 30 minut a probíhá s každým uchazečem samostatně. Výběrová komise nevyužívá skupinový pohovor, jelikož v případě, že se tohoto pohovoru účastní dominantnější jedinec, nedá prostor ostatním uchazečům a tím je může zastínit. V rámci druhého kola se zjišťuje schopnost uchazeče reagovat na neočekávané otázky. Výběrová komise pokládá otázky týkající se společnosti XY, produktů, odbytu apod. Veškeré odpovědi na tyto otázky lze najít na webových stránkách společnosti. Tyto otázky mají za cíl prokázat, nakolik se daný uchazeč na rozhovor připravoval. Část výběrového rozhovoru může být vedena v cizím jazyce. Po zodpovězení veškerých připravených otázek se výběrový rozhovor ubírá směrem k praktickým stránkám daného pracovního místa, jako je například služební automobil a další benefity, pracovní doba apod. Na konci výběrového pohovoru je dána uchazeči možnost projevit vlastní iniciativu. Následuje porada výběrové komise, na které se projednávají jednotliví uchazeči, respektive jejich silné a slabé stránky, potenciál, jejich schopnosti a vystupování. Do třetího kola výběrového řízení jsou obvykle pozváni tři nejvhodnější uchazeči a ostatní uchazeči jsou informováni o nepřijetí na dané pracovní místo.

V rámci třetího kola je těmto uchazečům přidělen úkol, který musí v určitém termínu, obvykle 5 pracovních dnů, splnit. Tento úkol je jim zaslán v elektronické podobě a odvíjí se od obsazované pozice. Typickým příkladem takového úkolu na pozici obchodní ředitel je

vypracování marketingového plánu, pro finančního ředitele například posouzení finančního zdraví dle poskytnutých údajů apod. Po pěti pracovních dnech je nutné zaslat tyto úkoly zpět do společnosti, kde jsou zhodnoceny výběrovou komisí. Výběrová komise tyto úkoly vyhodnotí do pěti pracovních dnů a rozhodnou se pro přijetí nejvhodnějšího uchazeče, ostatní uchazeči jsou informováni o nepřijetí na dané pracovní místo.

Při výběru pracovníka na dělnickou pozici je výběrové řízení pouze jednokolové. Tohoto výběrového řízení se účastní pouze personalista a vedoucí úseku, na kterém se nachází obsazované pracovní místo. Na základě předvýběru jsou k výběrovému pohovoru pozváni nejvhodnější kandidáti. Po důkladném rozebrání strukturovaného životopisu uchazeče dochází k testování uchazečů po praktické stránce. Například v případě údržbáře se hodnotí ukázky práce – kvalita a rychlost sváru, v případě skladníka schopnost číst v kanbanových kartách apod. Výběrová komise tyto úkoly vyhodnotí a rozhodne se pro přijetí nejvhodnějšího uchazeče, ostatní uchazeči jsou informováni o nepřijetí na dané pracovní místo.

Při výběru zaměstnanců na ostatní pozice, typu konstruktér, účetní, nákupčí, referent probíhá opět pouze jednokolové výběrové řízení. Tohoto výběrového řízení se účastní opět pouze personalista a vedoucí úseku, na kterém se nachází obsazované pracovní místo. Stejně jako v předešlých případech jsou k výběrovému pohovoru pozváni nejvhodnější uchazeči na základě jejich strukturovaného životopisu. Opět i v tomto případě může být část nebo celý rozhovor veden v cizím jazyce. Po strukturovaném rozhovoru dochází k testování uchazečů po praktické stránce. U pozice konstruktéra se testují počítačové schopnosti, zaměřené zejména na CAD systémy, u referenta práce v Microsoft Office a Microsoft Word.

Noví zaměstnanci jsou přijímáni na dobu určitou, jedná se o půl roku, s tříměsíční zkušební dobou, následně jsou přijímáni dvakrát na dobu jednoho roku a poté již na dobu neurčitou.

4.4 Proces adaptace zaměstnanců

Noví zaměstnanci, kteří byli vybráni výběrovou komisí, jsou informováni o datu a času konání vstupního školení. Vstupní školení je povinné pro všechny nové zaměstnance a jeho obsah je shodný pro všechny pracovní pozice. Noví zaměstnanci jsou uvedeni personalistou do konferenční místnosti, kde jsou přivítáni generálním ředitelem. Generální ředitel následně seznámí nové zaměstnance s historií společnosti, základními údaji, produkty,

vizí a základními hodnotami společnosti. Personalista poté předá novým zaměstnancům pracovní řád a kolektivní smlouvu. Personalista, který primárně vede toto vstupní školení, následně vysvětlí účel a nejdůležitější informace těchto dokumentů. Noví zaměstnanci dostanou potřebný čas pro prostudování těchto dokumentů a v případě nejasností se mohou kdykoliv obrátit na personalistu. Noví zaměstnanci poté vyplní dotazník pro potřeby účetního a mzdového oddělení, viz příloha č. 2.

Noví zaměstnanci jsou poté seznámeni s bezpečnostními předpisy požární ochrany, bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Obsah vstupního školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví je možno nalézt v příloze č. 3. Zaměstnanci jsou seznámeni s pravidly, týkajícími se užívání programového vybavení osobních počítačů, mobilních zařízení a s podmínkami užití firemního softwaru zaměstnavatele. Tato pravidla jsou k nalezení v příloze č. 4. Od nových zaměstnanců je požadováno podepsání těchto dokumentů, čímž stvrzují, že s nimi byli seznámeni. Podepsané dokumenty, spolu s vstupním dotazníkem, se zakládají do osobní složky zaměstnance. Následně jsou předány novým zaměstnancům průkazy, které slouží k identifikaci daného zaměstnance, zaznamenávání příchodů a odchodů apod.

Po úvodní části vstupního školení přichází vedoucí úseku, kterého již noví zaměstnanci znají z výběrového řízení a seznamuje nové zaměstnance s provozem a dalšími důležitými aspekty práce. Zaměstnancům jsou předány ochranné pracovní pomůcky, nástroje a pracovní oblečení. V tomto okamžiku jsou zaměstnanci uvedeni přímo na své pracoviště, seznámeni se svými spolupracovníky a prostřednictvím instruktáže je jim předvedena obsluha jednotlivých strojních zařízení. Zaměstnanci začínají s pracovní činností, která jim byla přidělena. V průběhu zácviku nad novým pracovníkem dohlíží jeho nadřízený či zkušenější kolega, který mu pomáhá překonat počáteční neznalosti.

Je důležité zmínit, že společnost XY má zaveden systém rotace práce, kdy pracovník postupně prochází veškerými činnostmi na daném pracovišti a tím získá širší představu o celém výrobním procesu. Doba setrvání na jednotlivém pracovišti se odvíjí od toho, jak rychle se zaměstnanec naučí dané zařízení používat, obvykle 3-5 dnů. Jakmile zaměstnanec projde veškerými činnostmi na daném pracovišti, vrací se na původní činnost, která mu byla přidělena. Společnost využívá také kanbanové karty, což usnadňuje nejen novým zaměstnancům práci. Zaměstnanec přesně ví, které díly v daném čase použít a získá tak i okamžitou zpětnou vazbu u své činnosti. Na každém stroji je graficky zobrazen návod

k použití, osoba zodpovědná za provoz stroje a kontakt na vedoucího údržby, zaměstnanec tak ví, na koho se obrátit v případě poruchy stroje, či jeho netypického chování.

V průběhu celého adaptačního procesu probíhají mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným průběžné hodnotící rozhovory, které mají za úkol zjistit, jak zaměstnanec zvládá své pracovní povinnosti, jaké panují vztahy s kolegy, jestli se potýká s nějakými konkrétními problémy apod. Úkolem těchto pohovorů je také zhodnotit pracovní výsledky zaměstnance a dosavadní proces adaptace.

Obecně můžeme říci, že proces adaptace nového zaměstnance trvá přibližně dva měsíce. Tato doba je dána zejména dobou rotace práce. Zhruba dva měsíce po prvním nástupu nového zaměstnance do zaměstnání se schází personalista s přímým nadřízeným, hodnotí pracovní výkon zaměstnance, jeho přístup k práci, skutečnosti vyplývající s průběžných hodnotících pohovorů, vystupování zaměstnance v kolektivu a jeho potenciál do budoucna. Následně personalista s přímým nadřízeným rozhodnou o budoucím setrvání zaměstnance v organizaci či pracovní poměr ve zkušební době.

4.5 Analýza výzkumného šetření

4.5.1 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření ve společnosti XY probíhalo formou strukturovaného rozhovoru. Obsah rozhovoru byl koncipován s ohledem na cíl diplomové práce a skládal se z 25 otázek, které byly pro všechny respondenty stejné. Otázky byly rozděleny do čtyř skupin, první část se skládala z identifikačních otázek, druhá část otázek byla zaměřena na proces získávání zaměstnanců, třetí se týkala procesu výběru zaměstnanců a čtvrtá část směřovala k oblasti adaptace zaměstnanců. Veškeré otázky, které během rozhovoru zazněly, přikládám v příloze č. 5. Rozhovory se zaměstnanci společnosti XY probíhaly v období 17. – 21. března 2014 a celkem se jich zúčastnilo 52 zaměstnanců, tedy 24,6 % zaměstnanců společnosti. S respondenty byl navázán přímý kontakt na pracovišti s žádostí o účast na výzkumném šetření a následně byly dohodnuty termíny konání rozhovoru.

Samotné rozhovory probíhaly v zasedací místnosti společnosti XY a to během pracovní doby respondentů. Respondenti přicházeli dle předem domluveného harmonogramu, kdy na každý rozhovor bylo vyčleněno 30 minut. Dle předchozího testování otázek bylo

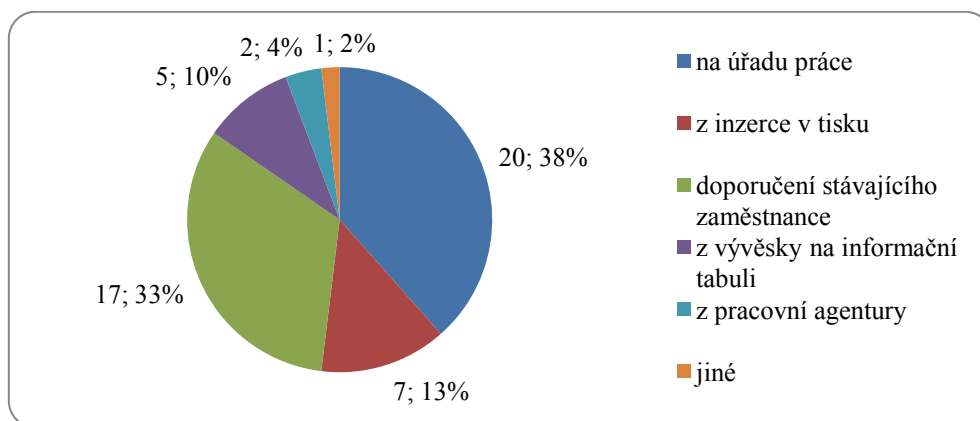
zjištěno, že na celý průběh rozhovoru stačí přibližně 20 minut, čímž byla zajištěna dostatečná časová rezerva. Rozhovoru se účastnil pouze tazatel a zapisovatelka, který nebyl zaměstnancem společnosti XY. Rozhovorů se neúčastnil žádný zástupce společnosti a to z toho důvodu, aby se respondenti cítili uvolněně a odpovídali pravdivě na pokládané otázky.

Příchozího respondenta jsem přivítal podáním ruky, představili jsme se a následně jsem respondenta usadil v konferenční místnosti. Respondenta jsem seznámil s cílem mé diplomové práce, respektive s cílem rozhovoru. Zdůraznil jsem skutečnost, že odpovědi budou zcela anonymní a budou sloužit pouze k potřebám mé diplomové práce. Po úvodním představení jsem přešel k samotnému rozhovoru. Jednotlivé odpovědi respondentů zapisovala zapisovatelka do předem připravených záznamových archů. Po zodpovězení poslední otázky jsem dal respondentovi prostor pro případné otázky či připomínky k dané problematice. Celý rozhovor byl ukončen poděkováním za čas a ochotu účastnit se výzkumného šetření a zdvořilostním podáním ruky. Velkým překvapením pro mě byla účast respondentů, kdy se k rozhovoru dostavili téměř všichni oslovení zaměstnanci až na tři výjimky, které byly v danou dobu v pracovní neschopnosti.

4.5.2 Získávání zaměstnanců

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

Graf č. 4.1 Výsledky odpovědí na otázku č. 1



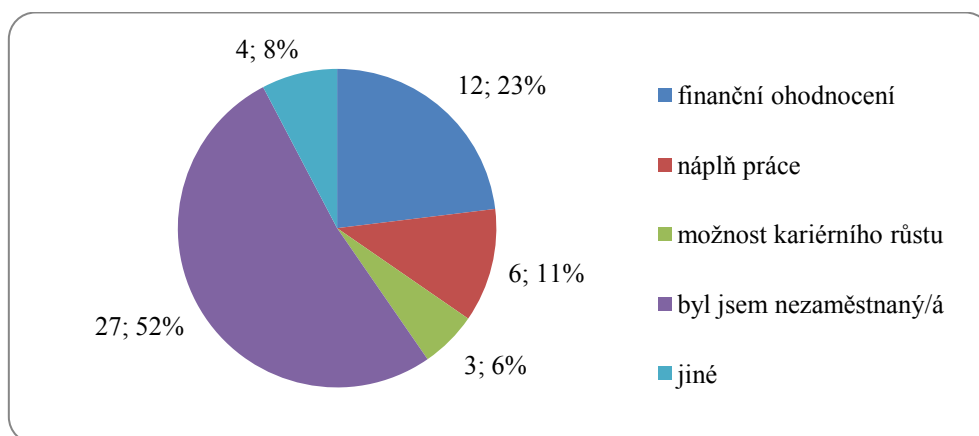
Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

U první otázky respondenti odpovídali na to, jak se dozvěděli o nabídce volného pracovního místa. 20 dotazovaných respondentů uvedlo, že se o nabídce volného pracovního místa dozvědělo prostřednictvím příslušného úřadu práce. O nabídce volného pracovního místa se 17 zaměstnanců (33 % celkového počtu respondentů) dozvědělo na doporučení stávajícího zaměstnance, 7 stávajících zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvědělo

prostřednictvím inzerce, nejčastěji bylo zmiňováno Avízo, nabídku volného pracovního místa našlo 5 zaměstnanců na vývěsce na informační tabuli ve společnosti XY a 2 zaměstnanci prostřednictvím personálních agentur. Pouze jeden stávající zaměstnanec se osobně dostavil na personální oddělení společnosti s žádostí o práci.

2. Proč jste se rozhodl/a reagovat na tuto nabídku práce?

Graf č. 4.2 Výsledky odpovědí na otázku č. 2

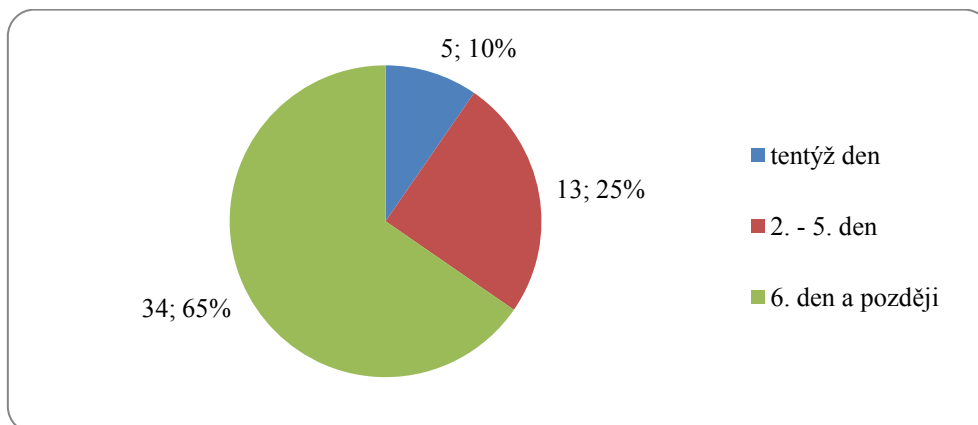


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

V druhé otázce respondenti uváděli, proč se rozhodli reagovat na tuto pracovní nabídku. Více než polovina respondentů (27 stávajících zaměstnanců) uvedla jako důvod, proč reagovali na tuto pracovní nabídku, nezaměstnanost. V kraji, ve kterém se nachází společnost XY, byla nezaměstnanost na konci roku 2013 8,3 %. Z důvodu finančního ohodnocení se rozhodlo na nabídku práce reagovat 12 stávajících zaměstnanců. Zajímavá náplň práce přilákala 6 zaměstnanců, 4 respondenti uvedli, že se o tuto práci zajímali zejména z důvodu dojezdové vzdálenosti, stability zaměstnání. Pouze 3 zaměstnanci se rozhodli reagovat na tuto nabídku práce s vidinou možnosti kariérního růstu.

3. Za jakou dobu se Vám ozvala odpovědná osoba ze společnosti XY?

Graf č. 4.3 Výsledky odpovědí na otázku č. 3

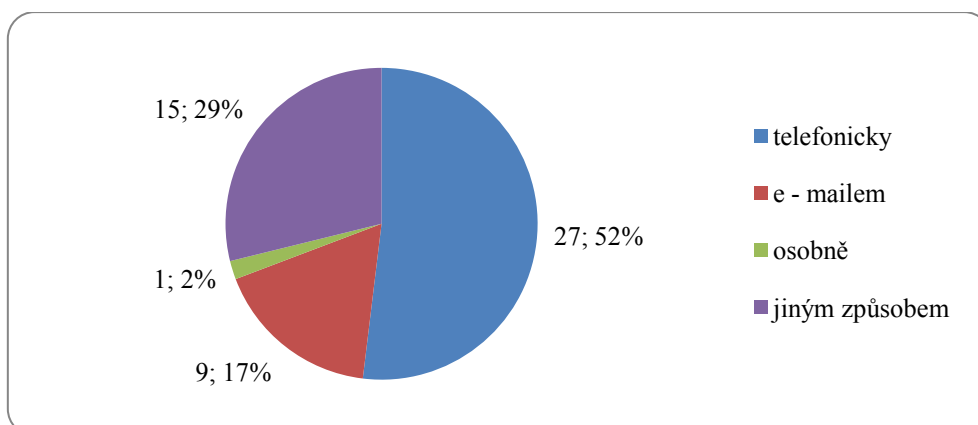


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Třetí otázka se týkala doby, za kterou se personalista ozval uchazeči o zaměstnání. Většina respondentů uvedla, že obdržela odpověď až po šesti pracovních dnech od reakce na nabídku volného pracovního místa. Zde můžeme spatřovat určitý problém, jelikož v této době mohou uchazeči o zaměstnání reagovat na jiné pracovní nabídky a společnost XY tak může o tyto schopné uchazeče zbytečně přicházet. 13 stávajících zaměstnanců uvedlo, že obdrželi odpověď během 2. – 5. pracovního dne, 5 stávajících zaměstnanců uvedlo, že obdrželi reakci ještě tentýž den.

4. Jakým způsobem jste byl/a pozván k výběrovému řízení?

Graf č. 4.4 Výsledky odpovědí na otázku č. 4



Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

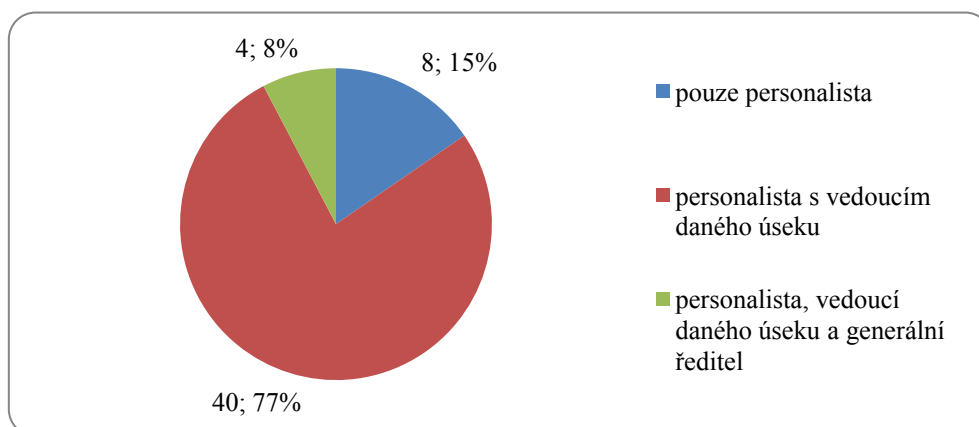
Čtvrtá otázka se týkala způsobu, jakým byli uchazeči o zaměstnání pozváni k výběrovému řízení. Více než polovina respondentů, tedy 27, bylo pozváno k výběrovému

řízení telefonicky. 15 respondentů uvádělo, že bylo pozváno jiným způsobem a to buď vzkazem od stávajícího zaměstnance (tedy v případě doporučení stávajícího zaměstnance) či prostřednictvím úřadu práce. Osobně se domnívám, že tyto způsoby nejsou příliš vhodné, jelikož nepůsobí důvěryhodně. 9 zaměstnanců bylo k výběrovému řízení pozváno prostřednictvím e – mailu. Velkou výhodou spatřovali respondenti v tom, že mají písemné pokyny kdy a kam se dostavit. Pouze jeden stávající zaměstnanec byl osobně pozván k výběrovému řízení, a to ten, který se osobně ucházel o pracovní místo na personálním oddělení.

4.5.3 Výběr zaměstnanců

5. Kdo byl ve výběrové komisi během Vašeho výběrového řízení?

Graf č. 4.5 Výsledky odpovědí na otázku č. 5

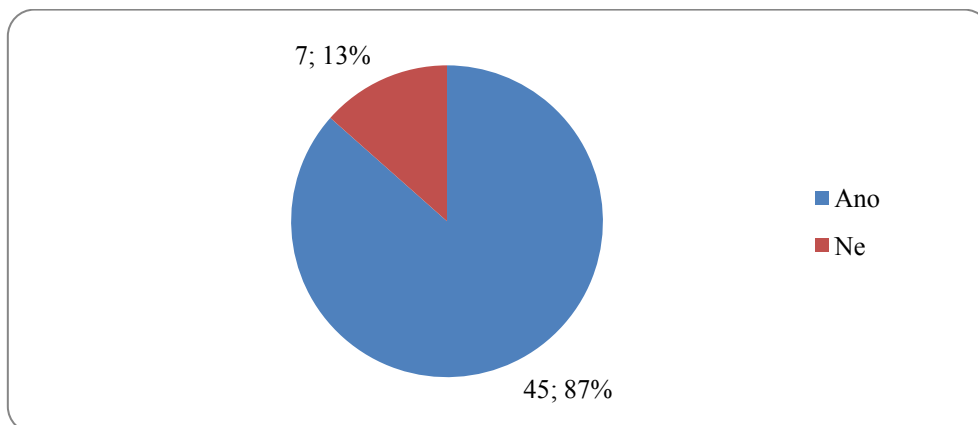


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Tato otázka se týkala členů výběrové komise při výběrovém řízení daného zaměstnance. Výběrového řízení se ve 40 případech účastnil jak personalista, tak i vedoucí úseku s obsazovaným pracovním místem. V tomto případě se jednalo zejména o dělnické pozice, ale částečně také o technicko-hospodářské pracovníky. V 8 případech se výběrového řízení účastnil pouze personalista. Tato situace je možná pouze v případě obsazování nejnižších dělnických pozic, případně úklidu apod. 4 stávající zaměstnanci uvedli, že během výběrového řízení byli ve výběrové komisi personalista, vedoucí úseku a také generální ředitel společnosti. Tito zaměstnanci vykonávají práci na úrovni středního a vyššího managementu.

6. Byli dle Vás členové výběrové komise dostatečně připraveni?

Graf č. 4.6 Výsledky odpovědí na otázku č. 6

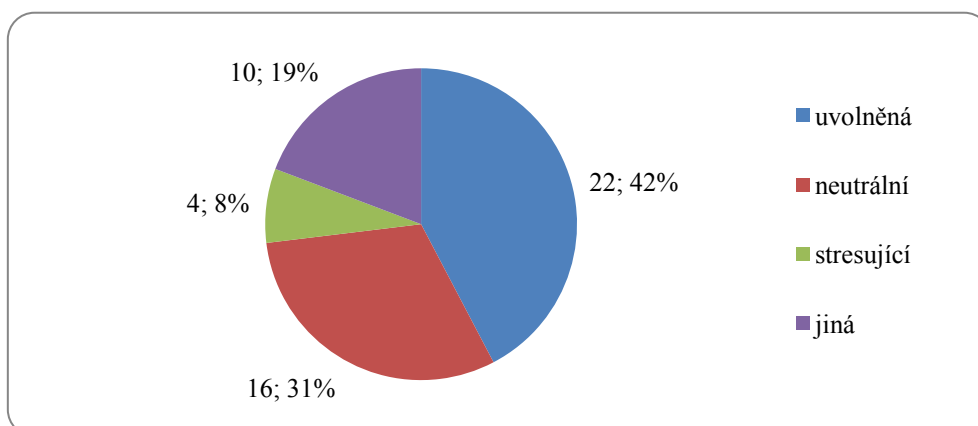


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Šestá otázka se týkala názoru respondentů na připravenost členů výběrové komise. Drtivá většina uvedla, že členové výběrové komise byli dostatečně připraveni a pokládali jasné a srozumitelné otázky. 7 stávajících zaměstnanců uvedlo, že se domnívá, že členové výběrové komise byli nepřipraveni. Své tvrzení opírali o to, že si jednotliví členové skákali do řeči, přeskakovali mezi jednotlivými tématy a místy působili zmateně.

7. Jaká, podle Vás panovala atmosféra během výběrového řízení?

Graf č. 4.7 Výsledky odpovědí na otázku č. 7



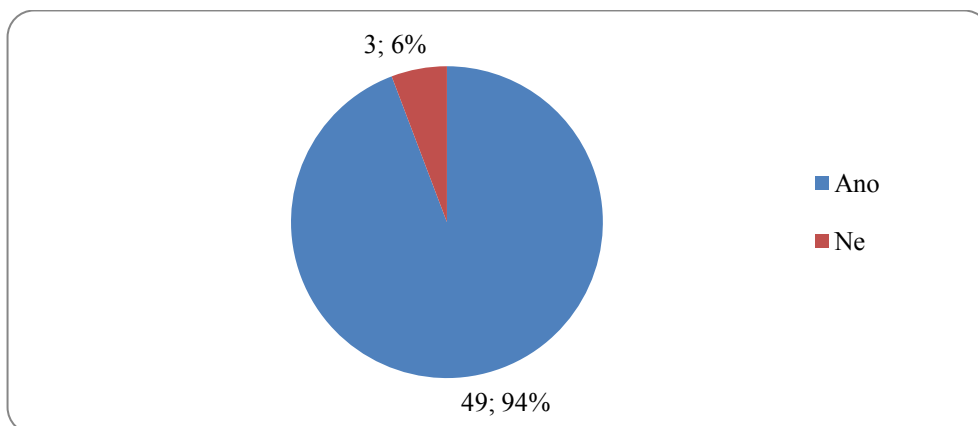
Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Tato otázka se týkala atmosféry, která panovala během výběrového řízení. Respondenti se více či méně shodli na tom, že panovala příznivá atmosféra. 22 zaměstnanců uvedlo, že panovala uvolněná atmosféra, 16 stávajících ji označilo za neutrální a pouze 4 zaměstnanci za stresující. Nutno však podotknout, že tito 4 zaměstnanci působili nejistě až

nervózně i během našeho rozhovoru, tudíž se domnívám, že to bylo dáno nejspíše jejich introvertní osobností. 10 zaměstnanců se vyjádřilo ve smyslu, že atmosféra během výběrového řízení byla příznivá, často ji označovali za přátelskou, s klady převládajícími nad zápory.

8. Měl/a jste dostatečný čas na promyšlení odpovědi na položené otázky?

Graf č. 4.8 Výsledky odpovědí na otázku č. 8

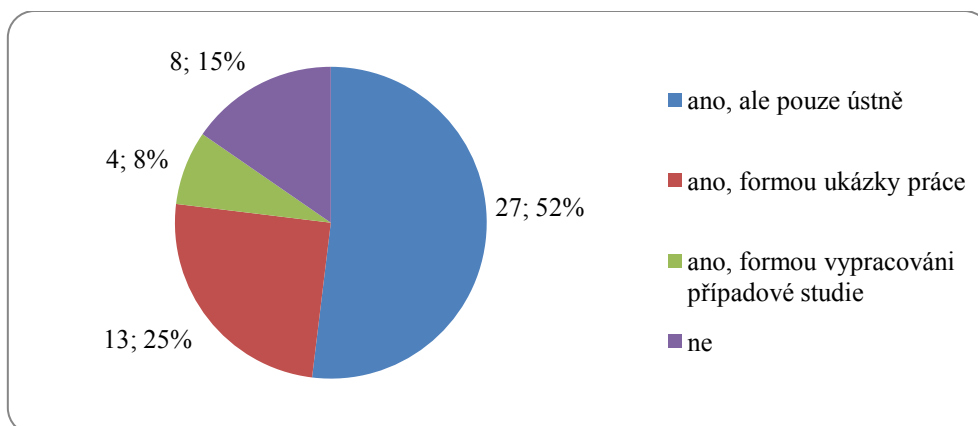


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Z grafu č. 4.8 jasně vyplývá, že většina respondentů (94 % tázaných) měla dostatečný čas na promyšlení a odpověď na otázky, pouze 3 respondenti pokládali tento čas za nedostačující. Domnívali se, že daná otázka byla natolik složitá, že během krátké doby na ni nebylo možno komplexně odpovědět.

9. Byly během výběrového řízení ověřovány Vaše znalosti a dovednosti?

Graf č. 4.9 Výsledky odpovědí na otázku č. 9

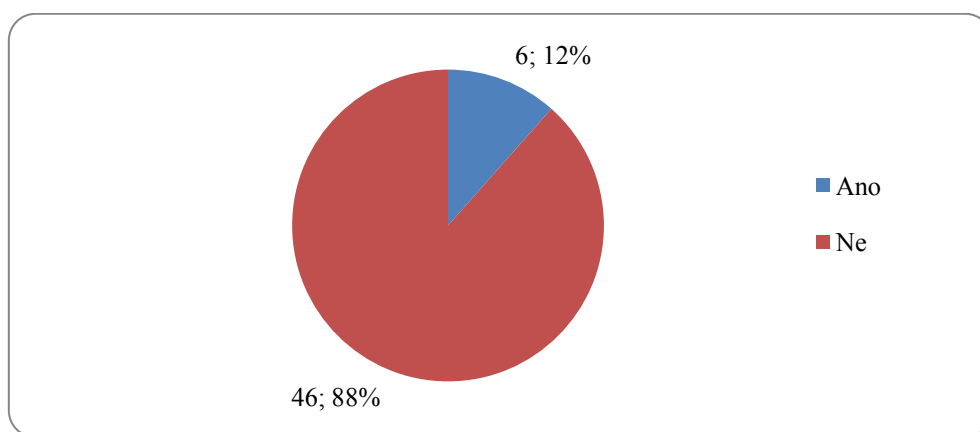


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

V této otázce se měli stávající zaměstnanci vyjádřit k tomu, zdali byly během výběrového řízení ověřovány jejich znalosti a dovednosti. Více než polovina respondentů (tedy 27) uvedla, že ano, ale pouze prostřednictvím položených otázek týkajících se konkrétních postupů, případně znalosti norem a teoretických stránek práce. 13 respondentů uvedlo, že během výběrového řízení předvádělo ukázkou práce na konkrétním zařízení či s konkrétním nástrojem. Respondenti nejčastěji uváděli práci se svářečkou a soustruhem. 8 respondentů uvedlo, že nebyly ověřovány jejich dovednosti a znalosti, jednalo se zejména o nejnižší dělnické pozice. Vypracování případové studie dle zaměření prováděli 4 zaměstnanci a to ve třetím kole výběrového řízení. Jednalo se o zaměstnance na pozici středního a vyššího managementu.

10. Bylo pro Vás výběrové řízení obtížné?

Graf č. 4.10 Výsledky odpovědí na otázku č. 10

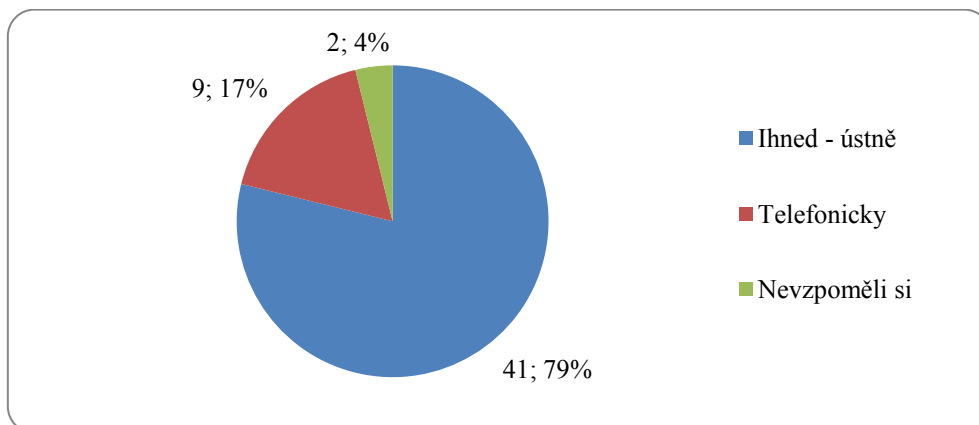


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Z grafu 4.10 jednoznačně vyplývá, že většina respondentů nepokládala výběrové řízení za nějak zvláště obtížné. Toto mohlo být způsobeno buď velmi dobrou přípravou těchto uchazečů na výběrové řízení, nebo to bylo způsobeno tím, že společnost nekladla vysoké nároky na tyto uchazeče během výběrového řízení. 6 zaměstnanců uvedlo, že pokládají výběrové řízení za obtížné. Nutno však podotknout, že všichni tito zaměstnanci pracují buď jako technicko-hospodářští pracovníci či na pozici středního a vyššího managementu a prošli tak dvoukolovým či tříkolovým výběrovým řízením.

11. Jak jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?

Graf č. 4.11 Výsledky odpovědí na otázku č. 11

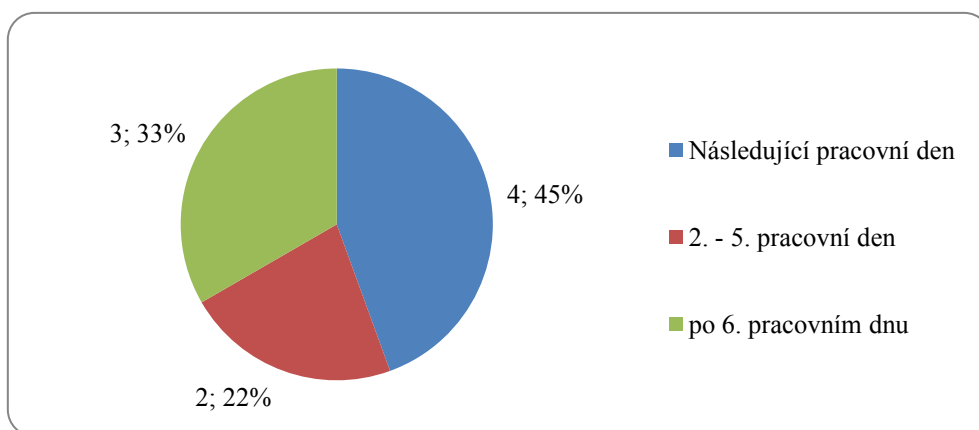


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Z celkového počtu 52 respondentů bylo 41 z nich informováno o přijetí na dané pracovní místo bezprostředně po výběrovém řízení. 9 respondentů uvedlo, že byli kontaktováni telefonicky a 2 stávající zaměstnanci si již nevzpomínají, jakým způsobem byli informováni o přijetí na danou pracovní pozici.

12. Pokud jste o výsledcích výběrového řízení nebyl/a informován/a ihned, tak v jakém časovém rozmezí od konání výběrového řízení jste byl/a s výsledky seznámen/a?

Graf č. 4.12 Výsledky odpovědí na otázku č. 12



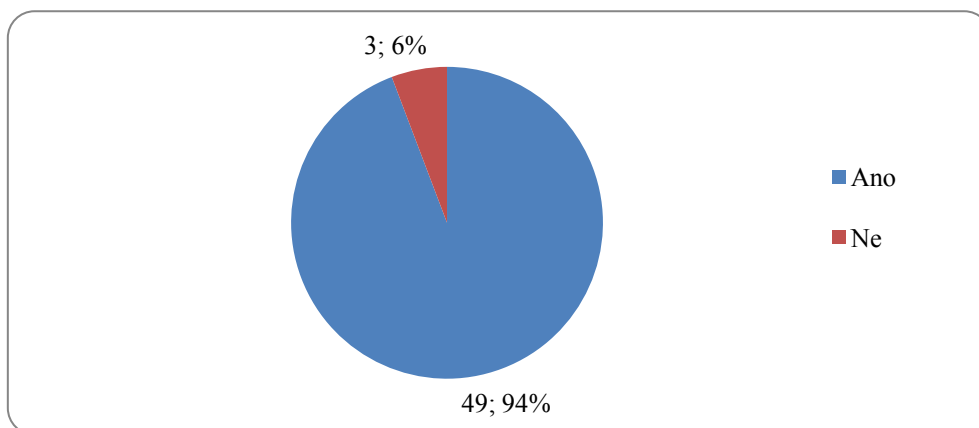
Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Tato otázka byla položena pouze zaměstnancům, kteří na předchozí otázku č. 11 odpověděli, že byli kontaktováni telefonicky. 4 respondenti uvedli, že byli kontaktováni personalistou následující pracovní den po výběrovém řízení, 3 respondenti uvedli, že byli

kontaktováni až po 6. pracovním dnu po výběrovém řízení, 2 respondenti uvedli, že byli kontaktováni 2. – 5. pracovní den.

13. Udržoval s Vámi zástupce společnosti XY kontakt v období mezi přijetím a prvním dnem v zaměstnání?

Graf č. 4.13 Výsledky odpovědí na otázku č. 13



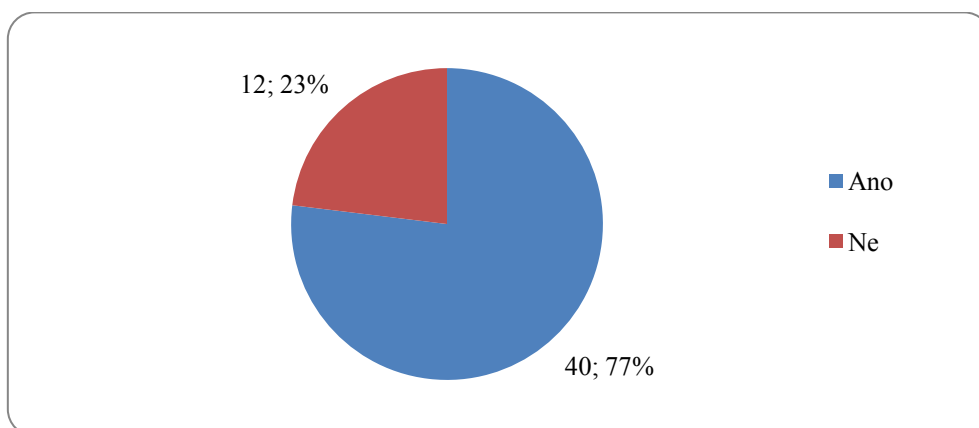
Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Drtivá většina respondentů, tedy 94 %, uvedla, že s ní byl v období mezi přijetím a nástupem do zaměstnání udržován kontakt. Respondenti nejčastěji uváděli, že je kontaktoval personalista ve věcech týkajících se vstupního školení. Pouze 3 respondenti měli pocit, že s nimi nebyl udržován kontakt ze strany zástupce této společnosti.

4.5.4 Adaptace zaměstnanců

14. Získal/a jste během vstupního školení dostatek informací o společnosti XY?

Graf č. 4.14 Výsledky odpovědí na otázku č. 14

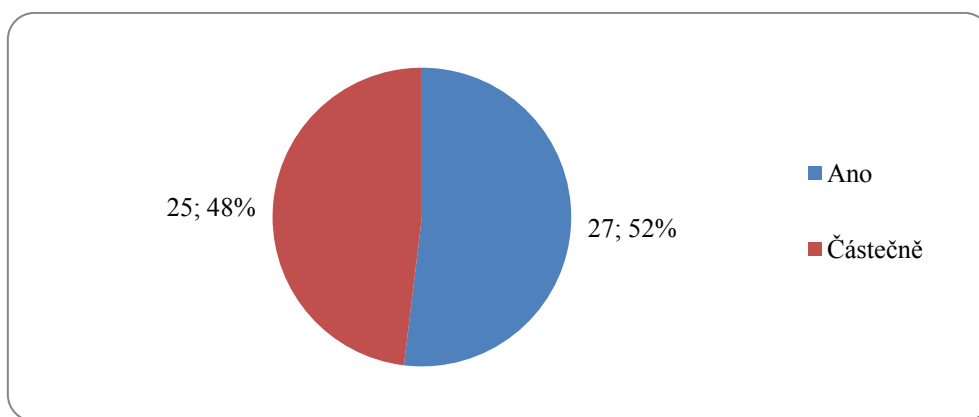


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

40 respondentů uvedlo, že během vstupního školení obdrželo dostatečné množství informací o společnost XY, jejich produktech, normách, bezpečnosti práce apod. Nicméně 12 respondentů dále uvedlo, že by uvítali jinou formu podání informací, často bylo zmiňováno použití audiovizuální techniky Zaměstnanci také uváděli, že neobdrželi žádný soupis těchto informací. 12 respondentů uvedlo, že neobdrželo dostatečné množství informace během vstupního školení.

15. Byl Vám první den v zaměstnání představen Váš nadřízený a Vaši kolegové?

Graf č. 4.15 Výsledky odpovědí na otázku č. 15

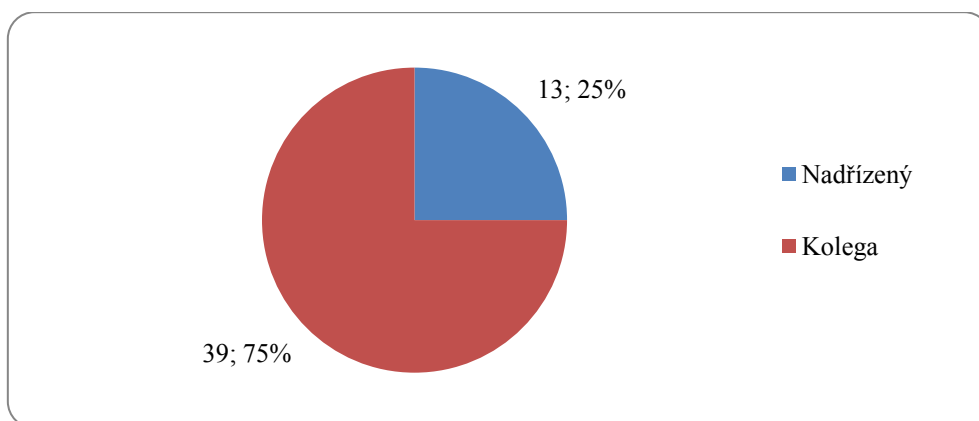


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

27 respondentů uvedlo, že jim první den v práci byly představeny všechny důležité osoby v jeho okolí, tedy spolupracovníci a nadřízení. 25 respondentů uvedlo, že jim během prvního pracovního dne nebyli představeni všichni kolegové a nadřízení. Ve většině případů však dále uváděli, že se s ostatními pracovníky seznámili v následujících dnech.

16. Kdo Vám v průběhu prvních pracovních dnů nejvíce pomáhal s problémy vyplývajícími s Vaší prací?

Graf č. 4.16 Výsledky odpovědí na otázku č. 16

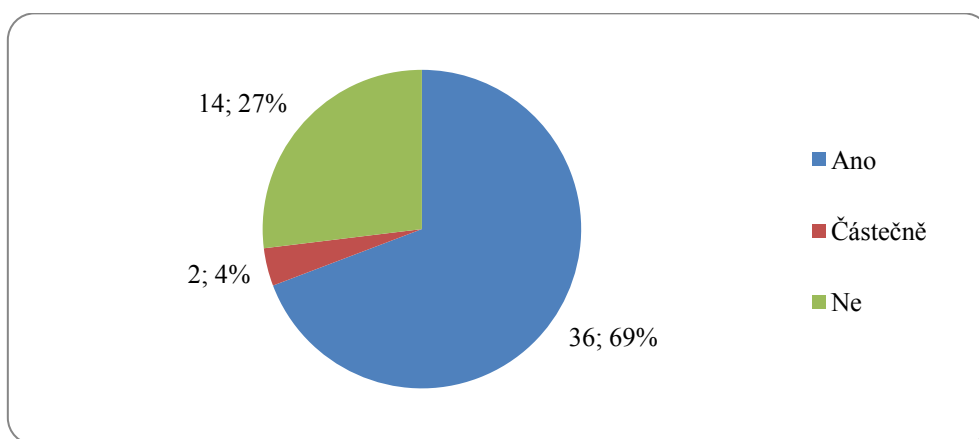


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

U této otázky měli respondenti uvést osobu, na kterou se obrací v případě problému vyplývajících z jejich pracovní činnosti. 39 respondentů uvedlo, že by se nejprve obrátili na svého kolegu a až poté případně na svého nadřízeného. Toto může být způsobeno tím, že si noví zaměstnanci chtějí udržet novou práci a nechťejí na sebe upozornit u svého nadřízeného. 13 respondentů uvedlo, že kontaktovali přímo svého nadřízeného.

17. Vykonával jste práci na všech zařízeních na Vašem pracovišti?

Graf č. 4.17 Výsledky odpovědí na otázku č. 17

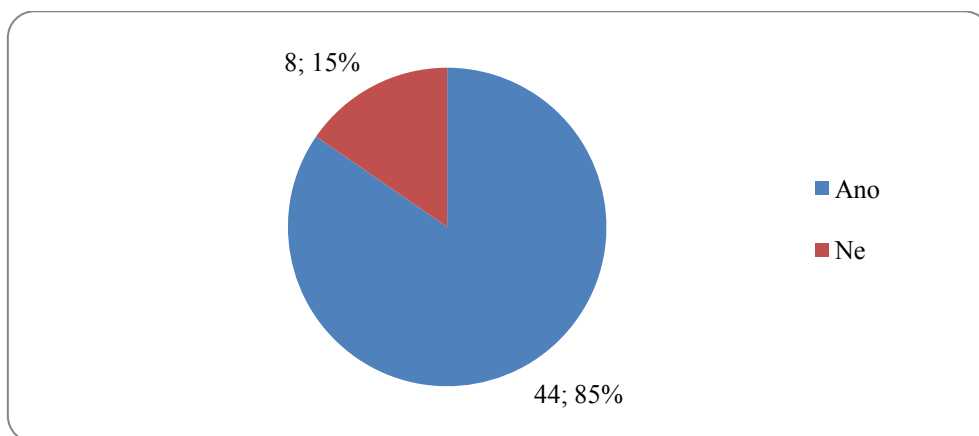


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Kompletní rotaci práce prošlo 36 respondentů, ti uvedli, že vykonávali veškeré činnosti na pracovišti. 2 respondenti uvedli, že prošli většinou činností na pracovišti. 14 respondentů, dle svého vyjádření, vykonávají pouze jim přidělenou práci na konkrétním zařízení.

18. Považujete, z Vašeho hlediska, rotaci práce za přínosnou?

Graf č. 4.18 Výsledky odpovědí na otázku č. 18



Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Většina respondentů uvedla, že považuje rotaci práce za přínosnou a to zejména z hlediska rozšíření povědomí o výrobním procesu. Zaměstnanci uváděli, že rotaci práce vítají, jelikož dochází k odstranění stereotypu práce. 8 respondentů uvádí, že by raději pracovali pouze na jednom pracovišti.

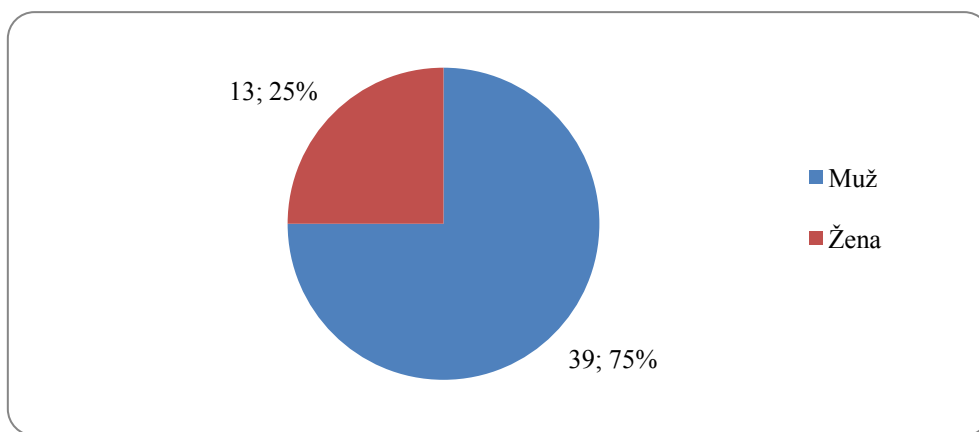
19. Můžete, z Vašeho pohledu, nějakým způsobem zhodnotit průběh získávání, výběru a adaptace ve společnosti XY.

V této otázce byl dán respondentům prostor pro vyjádření jejich názorů na proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY. Odpovědi byly velice různorodé, avšak prakticky bez výjimek, byli respondenti spokojeni se současným stavem. Ojediněle se výtky týkaly náročnosti výběrového řízení, nedostatečné informovanosti zaměstnanců ze strany nadřízených a v některých případech také krátká doba jednotlivých činností během rotace práce.

4.5.5 Struktura respondentů

20. Pohlaví respondenta?

Graf 4.19 Rozdělení respondentů dle pohlaví

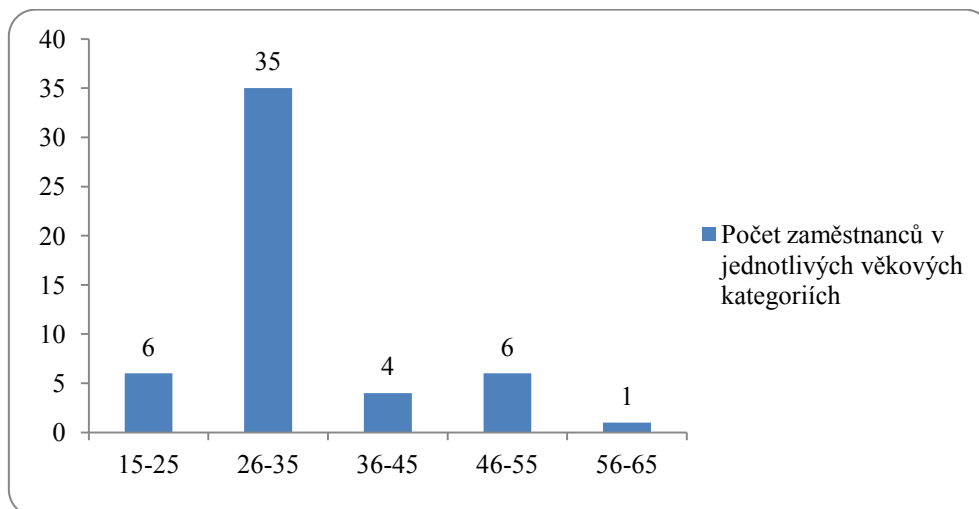


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Rozhovoru se zúčastnilo 39 mužů a 13 žen, což přibližně odpovídá poměru všech mužů a žen pracujících pro společnost XY.

21. Věk respondenta?

Graf 4.20 Rozdělení respondentů dle věku

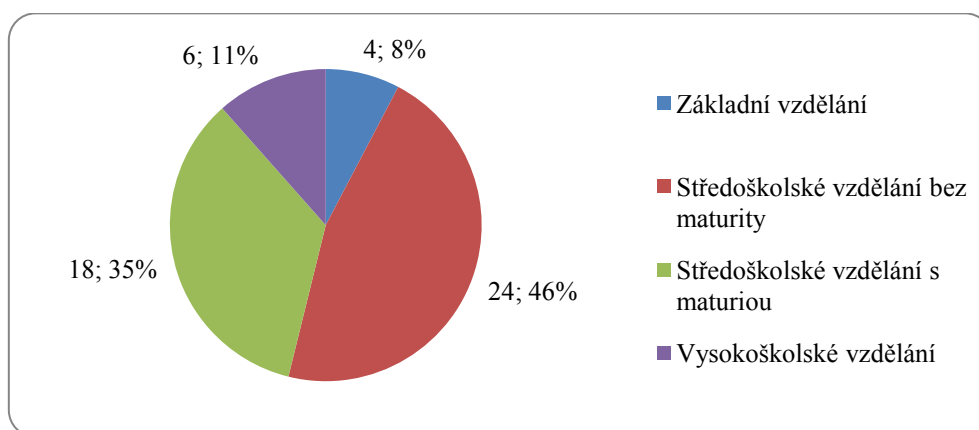


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Rozhovoru se zúčastnilo 6 zaměstnanců ve věku od 15 – 25 let, 35 zaměstnanců ve věku 26 – 35 let, 4 zaměstnanci ve věku 36 – 45 let, 6 zaměstnanců ve věku 46 – 55 let a jeden zaměstnanec ve věku 56 – 65 let.

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.21 Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

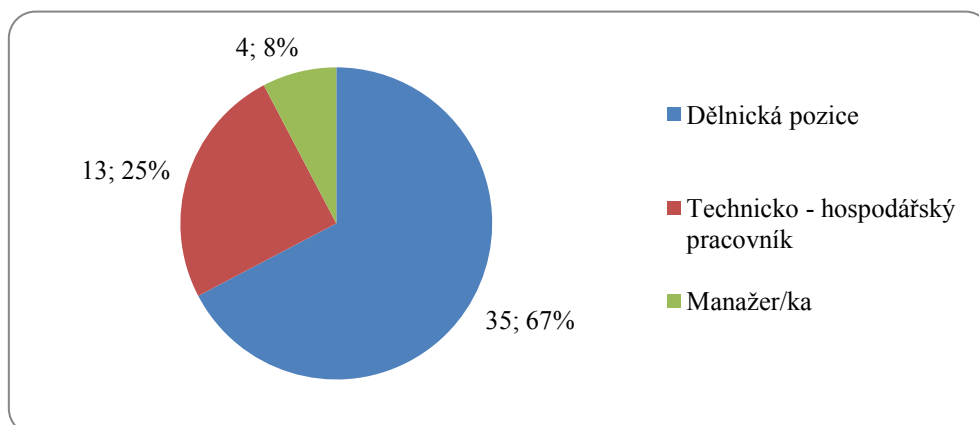


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Rozdělení respondentů, kteří se zúčastnili rozhovoru, bylo dle nejvyššího dosaženého vzdělání následující: základní vzdělání mají 4 zaměstnanci, středoškolské vzdělání bez maturity má 24 zaměstnanců, středoškolské vzdělání s maturitou má 18 zaměstnanců a rozhovoru se také zúčastnilo 6 vysokoškolsky vzdělaných osob.

23. Na jaké pracovní pozici ve společnosti XY pracujete?

Graf 4.22 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

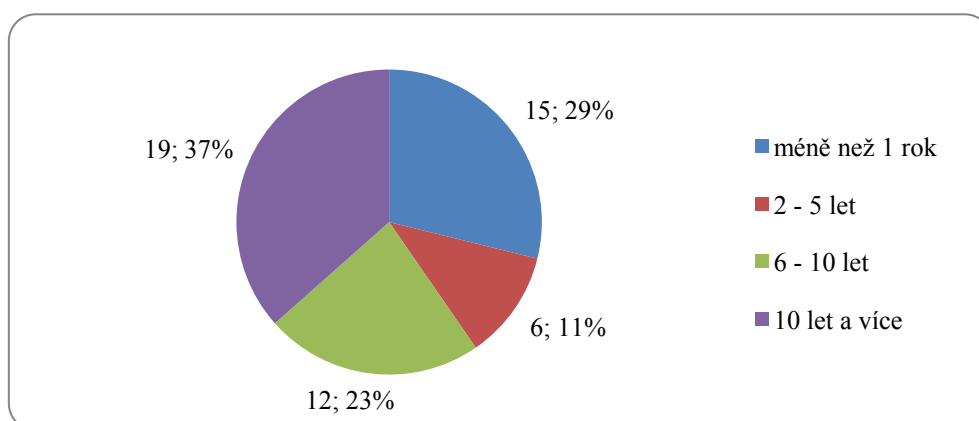


Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

S celkového počtu 52 respondentů pracuje 35 na dělnické pozici, 4 zaměstnanci jsou vedeni jako technicko-hospodářský pracovník a rozhovoru se také účastnili 4 respondenti ze středního a vyššího managementu.

24. Jak dlouho pracujete pro společnost XY?

Graf 4.23 Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

Z grafu 4.23 vyplývá, že si společnost zakládá na dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci, 19 respondentů pro danou společnost pracuje déle než 10 let. Společnost XY dává šanci také čerstvým absolventům, celkem se rozhovoru zúčastnilo 15 zaměstnanců, kteří pro danou společnost pracují po dobu kratší než jeden rok. 12 respondentů uvedlo, že pro danou organizaci pracují v rozmezí 6 – 10 let, 6 zaměstnanců zde pracuje po dobu v rozmezí od 2 do 5 let.

5 Návrhy a doporučení

Na základě interních dokumentů, které mi byly poskytnuty společností XY, rozhovoru s personalistou a rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci této společnosti, bych chtěl zhodnotit současný systém získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY.

Dle výsledků výzkumného šetření usuzuji, že systém získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je velmi dobrý a odpovídá potřebám dané společnosti. I přesto zde uvedu několik návrhů, které by z mého pohledu mohly zefektivnit dosavadní procesy v oblastech získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Oblast získávání zaměstnanců

Ačkoli společnost XY využívá širokou paletu metod získávání pracovníků, dle mého názoru jednu důležitou opomíjí. V současné době společnost nevyužívá metodu *e – Recruitment*. Jedná se o formu inzerce volných pracovních míst na webových stránkách společnosti či specializovaných serverech, která hledá zaměstnance, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty. Tato metoda získávání zaměstnanců je vhodná prakticky pro všechny pracovní pozice v organizaci. V případě *e – Recruitmentu* má společnost tři možnosti, jak postupovat.

V prvním případě, který je nejméně časově i finančně náročný, se jedná o zveřejnění nabídky volného pracovního místa na webových stránkách společnosti. V zápatí webových stránek společnosti vytvoří jejich správce záložku „Volná pracovní místa“. V této záložce jsou poté zveřejňovány jednotlivé nabídky volných pracovních míst. Důležitou roli zde hraje aktuálnost, tzn. neaktuální nabídky volných pracovních míst ihned odstranit. V případě, že společnost nenabízí žádné volné pracovní místo, je nutno tuto skutečnost v příslušné záložce uvést.

Druhou možností je zveřejnění nabídky volného pracovního místa na specializovaných serverech jako je *prace.cz*, *jobs.cz*, *volnamista.cz* apod. Výhodou této možnosti je, že tyto stránky navštíví denně mnohonásobně více návštěvníků než webové stránky společnosti. Možná rizika spatřuji v nutnosti použít velice specifické požadavky, které vyloučí nevhodné uchazeče. Tuto možnost bych společnosti doporučil pouze v případě, že nemůže z dlouhodobého hlediska najít vhodného uchazeče na volnou pracovní pozici.

Třetí možností je využití sociální sítě *LinkedIn*. *Linkedin.com* je sociální síť, která umožňuje propojení s pracovním trhem. Jedná se o zajímavý nástroj k aktivnímu hledání zaměstnání a oslovení potencionálního zaměstnavatele. Tuto možnost získávání zaměstnance bych doporučil uplatňovat v situaci, kdy společnost hledá zaměstnance na pozici ve středním či vyšším managementu. Sociální síť *LinkedIn* umožňuje personalistovi získat relativně podrobné informace o uchazeči, jeho předchozím zaměstnání, poznacích v oboru, o komunikaci s určitou profesní skupinou, ale také zde lze najít ukázky jeho prací apod. Nevýhodou může být časová náročnost na práci personalisty při hledání vhodných uchazečů.

Společnost XY v současné době nespolupracuje s žádnými vzdělávacími institucemi. Tuto metodu považuji za efektivní, jelikož má společnost možnost získat nové a mladé pracovníky, kteří sice nemají žádnou praxi, ale zároveň nemají špatné pracovní návyky z předchozího zaměstnání. Společnost tak má možnost vychovat si tyto mladé pracovníky, kteří získají zkušenosti od svých starších kolegů. Z interních dokumentů jsem se dozvěděl, že v dané společnosti pracuje pouze 10 zaměstnanců ve věkové kategorii 15 – 25 let. Právě tito mladí lidé (absolventi) mohou představovat pro společnost obrovský přínos, jelikož umí pracovat s nejmodernější technologií, jsou plní síly a mohou přicházet s novými nápady. Společnosti XY bych doporučil, aby se obrátila na učiliště, střední odborné školy a vysoké školy s žádostí o doporučení nejnadanějších studentů, zveřejnění nabídky volného pracovního místa na webových stránkách školy (či prostřednictvím e – mailu). Společnosti bych také doporučil účastnit se veletrhu pracovních příležitostí, které se konají každoročně pod záštitou Vysoké školy báňské Technické univerzity Ostrava.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že se 33 % z nich (respektive 17 z 52 respondentů) dozvědělo o nabídce volného pracovního místa od stávajícího zaměstnance. Pokud vezmeme v potaz, že o volném pracovním místě se dozvědělo 20 zaměstnanců prostřednictvím úřadu práce (společnost má povinnost zveřejnit nabídku volného pracovního místa), představuje tak doporučení zaměstnance velice významnou metodu získávání zaměstnanců. Společnosti bych doporučil, aby informovala stávající zaměstnance o každém volném pracovním místě v dané společnosti s tím, že pokud bude uchazeč doporučený stávajícím zaměstnancem přijat, obdrží tento stávající zaměstnanec určitou finanční prémii v závislosti na obsazovaném volném pracovním místě.

Oblast výběru zaměstnanců

Z rozhovoru se stávajícími zaměstnanci vyplynulo, že členové výběrové komise nebyli ve všech případech dostatečně připraveni. 7 z 52 respondentů uvedlo, že si během výběrového řízení členové výběrové komise skákali do řeči, přeskakovali mezi jednotlivými tématy a místy působili zmateně. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučil, aby se členové výběrové komise sešli před výběrovým řízením a jasně si stanovili své role. Jelikož výběrové pohovory probíhají formou polostrukturovaných rozhovorů, měli by mít jednotliví členové výběrové komise předem připravené otázky, které by na schůzi před výběrovým řízením tematicky rozdělili. Jednotliví členové by poté kladli doplňující otázky (které by vyplynuly z průběhu výběrového řízení) dle určitého zaměření, například personalista by kladl otázky, týkající se předchozího zaměstnání, vedoucí úseku zase otázky, týkající se praktické stránky práce apod.

Oblast adaptace zaměstnanců

Z rozhovoru se stávajícími zaměstnanci vyplynulo, že téměř čtvrtina z nich měla pocit, že neobdržela dostatečné množství informací o společnosti. Zaměstnancům jsou v současné době podávány informace o společnosti formou přednášky (viz kapitola 4.5 Proces adaptace zaměstnanců). Problém spatřuji v tom, že zaměstnancům nejsou tyto informace poskytnuty v tištěné podobě, zaměstnanec tedy není schopen si tyto informace zapamatovat, a proto se domnívá, že mu ani nebyly poskytnuty. Tyto informace bývají obvykle obsaženy v orientačním balíčku (příručka nového zaměstnance), který však daná organizace nemá vypracovaný. V rámci své diplomové práce jsem tento orientační balíček vytvořil a je uveden v příloze č. 6. Následně by tento orientační balíček měl obdržet každý nový zaměstnanec společnosti, pro stávající zaměstnance budou tyto informační materiály dostupné na personálním oddělení, u vedoucích jednotlivých úseků a na neveřejně dostupné informační tabuli na frekventovaném místě.

Dalším problémem v oblasti adaptace, který vyplynul z rozhovorů se zaměstnanci, spočívá v tom, že téměř polovině nových zaměstnanců nebyli představeni všichni významní spolupracovníci a nadřízení. Společnosti bych doporučil, aby všichni noví zaměstnanci byli provedeni po pracovišti svým nadřízeným, který by jim představil všechny spolupracovníky a nadřízené, stručně popsal co je jejich náplní práce apod.

Přestože 85 % respondentů považuje rotaci práce za přínosnou, jelikož odstraňuje stereotyp při práci, vyplynulo z rozhovoru, že 73 % z nich neprošlo kompletním kolečkem pracovních činností. Společnosti bych doporučil, aby rotaci práce věnovala dostatečnou pozornost. Obecně můžeme říci, že během rotace práce by měl každý zaměstnanec projít všemi činnostmi na pracovišti tak, aby v případě potřeby mohl zaskočit za chybějícího kolegu. Vedoucí daného úseku by si měl vést seznam jednotlivých činností na pracovišti a zapisovat do něj jména pracovníků, kteří jimi prošli, jakou dobu na nich strávili a také stručné hodnocení, tak aby dokázali určit nejvhodnějšího zaměstnance na danou činnost v případě potřeby. Dále se někteří respondenti zmínili o krátkém setrvání u jednotlivých činností v rámci rotace práce. Tato doba je individuální, měla by se odvíjet od šikovnosti daného zaměstnance, velice důležitou roli zde hraje komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, který zodpovídá za rotaci práce.

6 Závěr

V této diplomové práci jsem se zabýval analýzou získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z praktické a teoretické.

V rámci teoretické části mé diplomové práce jsem se na základě studia odborné literatury zabýval pojmy, související s danou problematikou. Mezi tyto pojmy patří řízení lidských zdrojů, personální politika a strategie, personální práce a činnosti. Dále jsem se zaměřil na proces získávání zaměstnanců, respektive na zdroje získávání pracovníků, metody získávání a selekci jednotlivých uchazečů o zaměstnání. V rámci výběru zaměstnanců jsem se zaměřil na jednotlivé fáze výběru zaměstnanců, kritéria a jednotlivé metody výběru zaměstnanců. V rámci adaptace zaměstnanců jsem se zabýval pojmy jako formy adaptace, adaptační program, adaptační plán a orientační balíček.

V praktické části mé diplomové práce jsem se zaměřil na analýzu současného stavu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci. Pro potřeby této diplomové práce jsem navázal spolupráci se společností XY. Na základě zkoumání interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY jsem provedl analýzu současného stavu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Zjištěné údaje jsem graficky zpracoval a následně vyhodnotil. Z mého šetření jsem usoudil, že systém získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY je velmi dobrý a odpovídá potřebám dané společnosti. I přesto jsem uvedl několik návrhů, které by z mého pohledu mohly zefektivnit dosavadní procesy v oblastech získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Mezi tyto návrhy v oblasti získávání pracovníků patří používání metody *e – Recruitmentu* a to prostřednictvím webových stránek společnosti, specializovaných serverů či v určitých případech také sociální sítě *LinkedIn*. Dále jsem společnosti doporučil navázat spolupráci se vzdělávacími institucemi, s cílem získat schopné absolventy, kteří jsou schopni pracovat s nejmodernější technologií, jsou plní síly a mohou přicházet s novými nápady. Posledním návrhem v této oblasti je doporučení informovat stávající zaměstnance o volných pracovních místech, jelikož doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem patří mezi nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců ve společnosti XY.

V oblasti výběru zaměstnanců jsem společnosti doporučil důkladnou přípravu jednotlivých členů výběrové komise před výběrovým řízením. Tím by mělo být zajištěno efektivní vedení tohoto výběrového řízení.

V oblasti adaptace jsem doporučil zavedení orientačního balíčku, který jsem pro danou společnost vytvořil. Tento orientační balíček by měl být poskytnut všem novým zaměstnancům a zároveň by měl být dostupný i pro stávající zaměstnance

Další doporučení se týká představení spolupracujících a nadřízených nového zaměstnance. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že téměř polovině nových zaměstnanců nebyli představeni všichni významní spolupracovníci a nadřízení. Společnosti jsem doporučil, aby všichni noví zaměstnanci byli provedeni po pracovišti svým nadřízeným, který by jim představil všechny spolupracovníky a nadřízené a stručně jim popsal, co je jejich náplní práce.

Společnosti jsem doporučil, aby rotaci práce věnovala dostatečnou pozornost. Obecně můžeme říci, že během rotace práce by měl každý zaměstnanec projít všemi činnostmi na pracovišti tak, aby v případě potřeby mohl zaskočit za chybějícího kolegu. Vedoucím daného úseku bylo doporučeno vést seznam jednotlivých činností na pracovišti a zapisovat do něj jména pracovníků, kteří jimi prošli, jakou dobu na nich strávili a také stručné hodnocení tak, aby dokázali určit nejvhodnějšího zaměstnance na danou činnost v případě potřeby. Doba výkonu jednotlivých činností je individuální a měla by se odvíjet od šikovnosti daného zaměstnance.

V rámci této diplomové práce jsem se nesetkal s žádným vážným problémem, který by bylo nutno překonat. Nejobtížnější částí této diplomové práce bylo sestavení časového harmonogramu konání strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, avšak díky vstřícnému přístupu vedení společnosti a samotných zaměstnanců se mi podařilo překonat i tuto překážku. Závěrem bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům společnosti XY, kteří věnovali svůj čas a byli ochotni spolupracovat na této diplomové práci.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management*. 5. vyd. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2008. ISBN 978 -0-07-066020-5.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-3809-3

STEWART, Greg, Kenneth BROWN. *Human Resource Management*. 2. vyd. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 9780470530498.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečí a ochrana zdraví při práci

ÚP – Úřad práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 3. 2014



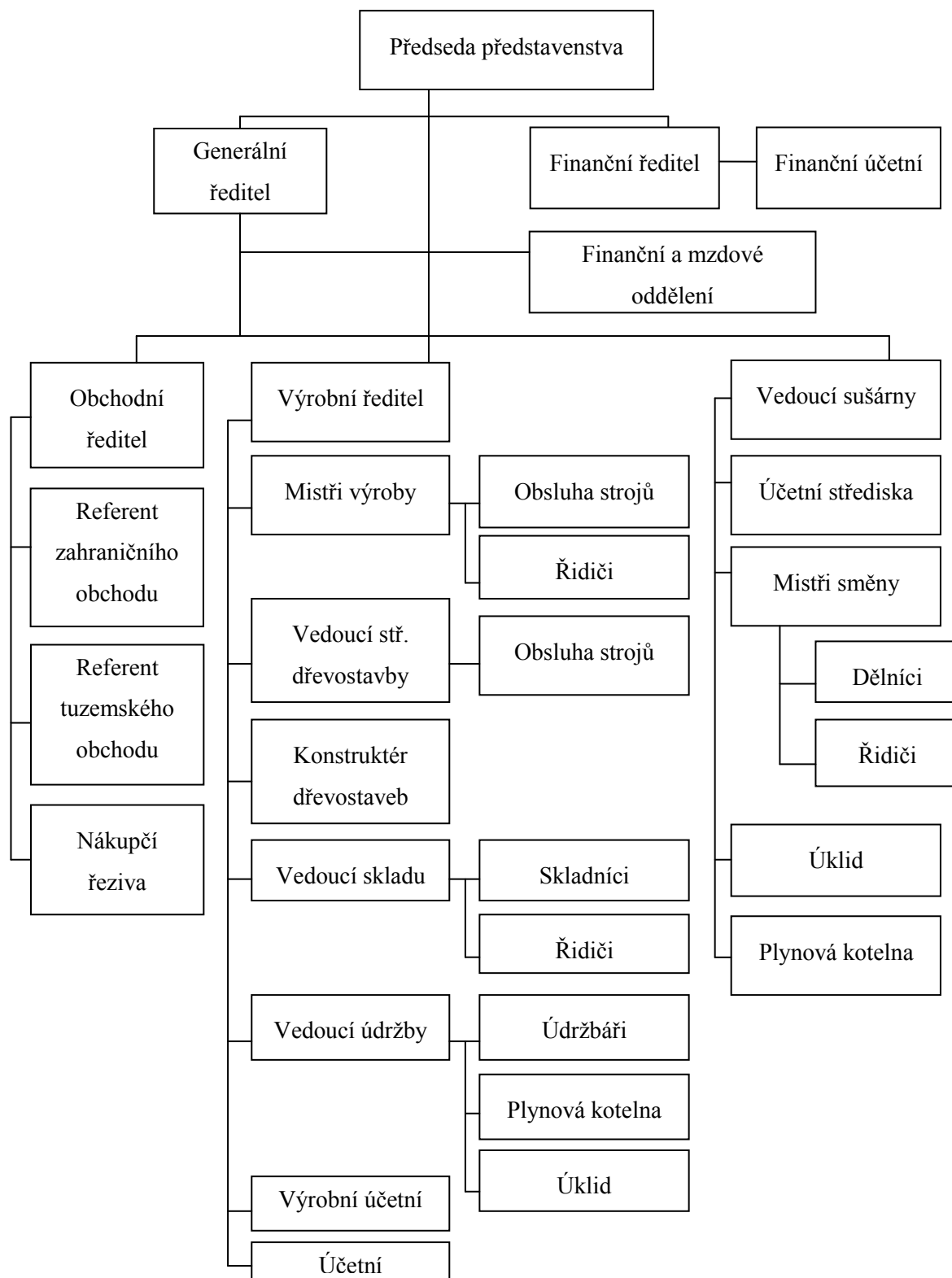
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti
Příloha č. 2	Dotazník pro nového zaměstnance
Příloha č. 3	Obsah vstupního školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví
Příloha č. 4	Pravidla týkající se užívání programového vybavení
Příloha č. 5	Otázky, které byly položeny během rozhovorů se zaměstnanci
Příloha č. 6	Orientační (adaptační) balíček

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2 – Dotazník nového zaměstnance

Jméno a příjmení:			
Rodné příjmení:			
Datum narození:		Rodné číslo:	
Místo narození:			
Číslo občanského průkazu:			
Trvalé bydliště	Tel.:		
Místo pobytu: (pokud je odlišné od místa trvalého pobytu)	Tel.:		
Zdravotní pojišťovna:			
Důchod: ano - ne	Změněná pracovní schopnost:		
Druh důchodu:	ano - ne		
Důchodové pojištění (účast v II. pilíři) ano - ne	datum vstupu:		
Rodinný stav:			
Jméno a příjmení manžela(ky):			
Zaměstnavatel manžela(ky):			
Děti: Jméno a příjmení:	Rodné číslo:	Uplatnit slevu na dítě:	
		ano - ne	
		ano - ne	
		ano - ne	
		ano - ne	
		ano - ne	
Vzdělání zaměstnance:	Druh školy (učiliště):	Obor:	
Číslo účtu pro zasílání mzdy:			

Potvrzuji správnost uvedených údajů a jsem si plně vědom důsledků vyplývajících z nepravdivých údajů. Každou změnu výše uvedeného, nahlásím zaměstnavateli do tří pracovních dnů ode dne, kdy ke změně došlo. Souhlasím, aby zaměstnavatel použil mé osobní údaje dle potřeb, vyplývajících z obecně platných a závazných pracovně právních předpisů.

Datum

Podpis zaměstnance

Příloha č. 3 - Obsah vstupního školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví

1. Zákoník práce/ Č. 262/2006 Sb.:

- povinnosti vedoucích zaměstnanců,
- závodní zdravotní péče,
- lékařské prohlídky,
- prokazatelně informovat o zařazení do kategorie,
- seznámení s pracovními riziky - před začátkem práce,
- pracovní přestávka.

2. Pracovní úrazy - NV Č. 201/2010 Sb., kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu.

- **Kniha úrazů**
- **první pomoc při pracovním úrazu** - povinnost poskytnout první pomoc,
- opatření proti opakování pracovních úrazů - prevence, školení zaměstnanců, školení zaměstnance po ukončení pracovní neschopnosti,
- umístění skříněk první pomoci na pracovištích, doplňování léky a zdravotním materiálem, zaměstnanci musí informovat o chybějících lécích nadřizového.

3. Nařízení vlády Č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí.

- §2 - Rozsah působnosti,
- §3 - minimálními požadavky na bezpečný provoz a používání zařízení v závislosti na příslušném riziku vytvářeném daným zařízením,
- oprava, seřizování, úprava, údržba a čištění zařízení,
- ochranné zařízení,
- další požadavky na bezpečný provoz a používání,
- prokazatelné seznámení zaměstnanců s návodem na používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí.

4. NV Č. 101/2005 o podrobnějších požadavcích na pracoviště pracovní prostředí

5. Elektrická zařízení

Vyhláška ČÚBP Č. 50/78 Sb. / §§ 1 - 4 /

- §4 (1) Pracovníci poučení jsou ti, kteří byli organizací v rozsahu své činnosti seznámení s předpisy pro činnost na elektrických zařízeních, školení v této činnosti, upozornění na možné ohrožení elektrickými zařízeními a seznámení s poskytováním první pomoci při úrazech elektrickým proudem.

6. Pohyblivá a poddajná elektrická vedení

- Pohyblivé a poddajné přívody musí být kladeny a používány tak, aby nemohly být poškozeny a aby byly zajištěny proti posunutí a vytržení ze svorek a zabezpečeny proti zkroucení žil.
- Při používání rozpojitelných spojů nesmí být v rozpojeném stavu napětí na kontaktech vidlic.
- Elektrická zařízení, která se napojují pohyblivým přívodem, musí být při přemísťování odpojena od elektrické sítě, pokud nejsou upravena tak, že jimi lze pohybovat pod napětím.
- Zákaz provádění jakýchkoliv oprav nebo úprav na elektrických vedeních Každou závadu je zaměstnanec povinen okamžitě ohlásit nadřízenému zaměstnanci.

7. Žebříky

- ČSN 49 3830 a 98 3815 – žebříky
- kontrola žebříků pravidelně 1 x ročně
- kontrola žebříků před každým použitím

8. Práce zakázané ženám, těhotným ženám a mladistvým pracovníkům

- manipulace s břemeny.

9. Chemické látky

- Nebezpečné chemické látky,
- prokazatelné seznámení zaměstnanců s používáním nebezpečné chemické látky,
- na každém balení věta R a S,
- bezpečnostní listy.

10. Osobní ochranné pracovní prostředky / OOPP /

NV Č. 495/2001 Sb.,

kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků.

Předpis pro poskytování OOPP

- seznámení zaměstnanců s pracovními riziky, s povinností používání OOPP při práci,
- kontrola používání OOPP vedoucími zaměstnanci,
- okamžitě nahlášení nadřízenému zaměstnanci je-li OOPP poškozená, nefunkční,
- OOPP je majetkem firmy.

11. Seznámení zaměstnanců s pracovními riziky u jednotlivých pracovišť

- pohyb na pracovišti, uklouznutí, upadnutí, popálení, opaření,
- stroje a zařízení, ochranné kryty, rotující části strojů,
- respektování umístění ochranných zařízení i kryty, apod.,
- chemické látky,
- provoz na nádvoří / VZV, kamiony, auta / , nakládka, vykládka,
- manipulace s materiálem,
- kotelna,
- elektrický proud,
- OOPP.

12. Hlavní příčiny pracovních úrazů při práci

- pády, uklouznutí, naražení, pořezání,
- manipulace s břemeny,
- ruční přeprava materiálů.

13. Zařazení zaměstnanců do kategorie výkonu práce

Vyhláška MZ 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení

prací s azbestem a biologickými činiteli / prokazatelné seznámení zaměstnanců se zařazením do kategorie /

14. Alkohol a návykové látky

- před a v průběhu směny

15. Kouření

- dodržovat zákaz kouření

16. NV č. 11/2002 Sb.

- Vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů / bezpečnostní barvy /

17. Zákon Č. 251/2005

- Zákon o inspekci práce / organizační struktura OIP, kontroly BPOZ - kontroly OIP, sankce za porušení/

18. Zákon Č. 309/2006 Sb. - koordinátor,

kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

19. NV Č. 362/2005 Sb.

- o bližších podmínkách na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky; - informačně

20. Organizace práce

- zabezpečení pracoviště,
- zabezpečení proti pádu osob,
- zabezpečení proti pádu předmětů,
- opatrnost při pohybu na pracovišti /nepořádek na pracovišti, pohozené - neuklizené předměty, nebezpečí pádu/.

21. Technická zařízení

- zdvíhací zařízení,
- vysokozdvížné vozíky,
- výtahy.

22. NV 361/2007,

- kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci platnost od 1. 1. 2011

23. Nakládání s nebezpečnými látkami a přípravky**24. Traumatologický plán – plán první pomoci**

Dne

Podpis zaměstnance

Příloha č. 4 - Pravidla týkající se užívání programového vybavení

Pravidla týkající se užívání programového vybavení osobních počítačů, osobních počítačů a mobilních zařízení zaměstnanci a souhlas zaměstnanců s podmínkami užití firemního software Společnosti XY (dále také jen společnost)

- Společnost je držitelem licence na užívání počítačových programů od různých výrobců počítačových programů. Společnost nemá právo počítačové programy užívat jinak, než způsobem povoleným licenční smlouvou, zejména jej kopírovat, s výjimkou vytvoření záložní kopie.
- Zaměstnanci budou užívat počítačové programy pouze v souladu s licenčním ujednáním a nebudou instalovat nepovolené kopie jakýchkoliv počítačových programů.
- Zaměstnanci, kteří se dozvědí o jakémkoliv neoprávněném užívání počítačových programů, nebo firemního počítačového vybavení, které by mohlo poškodit obchodní aktivity firmy, jsou povinni upozornit oddělení IT, nebo ředitele IT společnosti XY.
- Počítačové programy jsou podle českého právního řádu chráněny autorským zákonem a jejich nelegální užívání či distribuce mohou být stíhány jako trestný čin dle ustanovení trestního zákona v platném znění. Za takovýto trestný čin může být pachatel potrestán odnětím svobody nebo peněžitým trestem. Zároveň soud může uložit trest propadnutí věci, obvykle počítače a jeho příslušenství. V rámci kompenzace způsobených škod mohou držitelé autorských práv požadovat náhradu škody nebo vydání bezdůvodného obohacení.
- Jakékoli pochybnosti týkající se toho, zda může kterýkoli zaměstnanec kopírovat nebo užívat daný počítačový program, je nutno odstranit tím, že před touto činností předloží zaměstnanec písemný dotaz oddělení IT, nebo řediteli IT společnosti XY.

Podpisem této listiny potvrzuji, jako zaměstnanec společnosti XY., že jsem byl seznámen se Směrnicí Č. 02/01/08 ředitele IT společnosti XY pro klasifikaci data ve vztahu k IT a určení způsob nakládání s nimi ze dne 2. 1. 2014 a jsem si plně vědom shora uvedených pravidel společnosti pro legální užívání počítačových programů dle směrnice Č. 01/06/10 ze dne 2. 1. 2014 a zavazuji se tyto pravidla bez časového omezení dodržovat,

VDne

Podpis zaměstnance

Příloha č. 5 - Otázky, které byly položeny během rozhovorů se zaměstnanci

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?
2. Proč jste se rozhodl/a reagovat na tuto nabídku práce?
3. Za jakou dobu se Vám ozvala odpovědná osoba ze společnosti XY?
4. Jakým způsobem jste byl/a pozván k výběrovému řízení?
5. Kdo byl ve výběrové komisi během Vašeho výběrového řízení?
6. Byli dle Vás členové výběrové komise dostatečně připraveni?
7. Jaká, podle Vás panovala atmosféra během výběrového řízení?
8. Měl/a jste dostatečný čas na promyšlení odpovědí na položené otázky?
9. Byly během výběrového řízení ověřovány Vaše znalosti a dovednosti?
10. Bylo pro Vás výběrové řízení obtížné?
11. Jak jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?
12. Pokud jste o výsledcích výběrového řízení nebyl/a informován/a ihned, tak v jakém časovém rozmezí od konání výběrového řízení jste byl/a s výsledky seznámen/a?
13. Udržoval s Vámi zástupce společnosti XY kontakt v období mezi přijetím a prvním dnem v zaměstnání?
14. Získal/a jste během vstupního školení dostatek informací o společnosti XY?
15. Byl Vám první den v zaměstnání představen Váš nadřízený a Vaši kolegové?
16. Kdo Vám v průběhu prvních pracovních dnů nejvíce pomáhal s problémy vyplývajícími s Vaší prací?
17. Vykonával jste práci na všech zařízeních na Vašem pracovišti?
18. Považujete, z Vašeho hlediska, rotaci práce za přínosnou?
19. Můžete, z Vašeho pohledu, nějakým způsobem zhodnotit průběh získávání, výběru a adaptace ve společnosti XY.
20. Pohlaví respondenta?
21. Věk respondenta?
22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
23. Na jaké pracovní pozici ve společnosti XY pracujete?
24. Jak dlouho pracujete pro společnost XY?

Průvodce prvními kroky v novém zaměstnání

Vážená paní, vážený pane,

vítejte ve společnosti XY, která se dnešním dnem stává Vaším novým zaměstnavatelem.

Jelikož jsme si vědomi toho, že každá nová práce má svá specifika, vytvořili jsme ve spolupráci s Vašimi "služebně staršími" kolegy, kteří nám poskytovali cenné informace právě během prvních měsíců jejich práce v této společnosti, tohoto průvodce tak, abychom Vám usnadnili vstup a pomohli Vám lépe se zde zorientovat

Díky intenzivní komunikaci s nově nastupujícími zaměstnanci, jsme schopni lépe podchytit a ozřejmit témata, která se vstupu do nového pracovního prostředí týkají.

Doufáme, že Vám náš *Průvodce prvními kroky v novém zaměstnání* bude vítaným pomocníkem a rádcem. Pokud se během zkušební doby setkáte s nějakým problémem či na něco budete složitě hledat odpověď, dejte nám prosím vědět. Vaše postřehy nám poslouží k tomu, aby vstup do nového zaměstnání byl pro Vaše budoucí kolegy ještě snadnější.

Děkujeme za spolupráci a přejeme hodně štěstí a spokojenosti v novém zaměstnání.

Personální oddělení společnosti XY

Stručný obsah:

- Představení společnosti XY
- Orientační mapa areálu společnosti XY
- Organizační schéma společnosti
- Rotace práce
- Výpočetní technika
- Identifikační karty
- Dovolená
- Pracovní doba
- Docházka a její kontrola
- Příspěvek na stravování
- Zdroje informací
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla

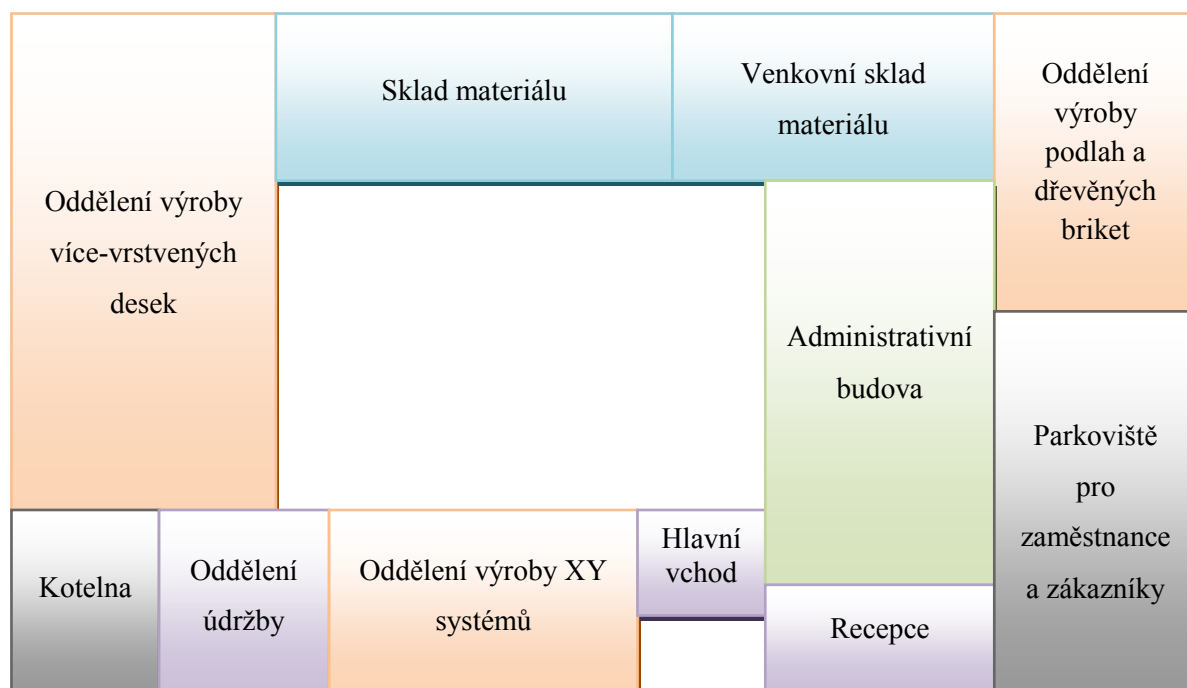
Představení společnosti XY

Společnost XY je jedním z největších a nejmodernějších výrobců velkoplošných vícevrstevných desek v Evropě. Společnost má sídlo i výrobu v České republice. Výrobní hala byla postavena na zelené louce v roce 1992 a od roku 2001, díky změně vlastníka, prochází velmi dynamickým rozvojem. Dnes zpracovává přes 60.000 m³ řeziva ročně a vyrábí přes 1.200.000 m² vícevrstevných desek ročně.

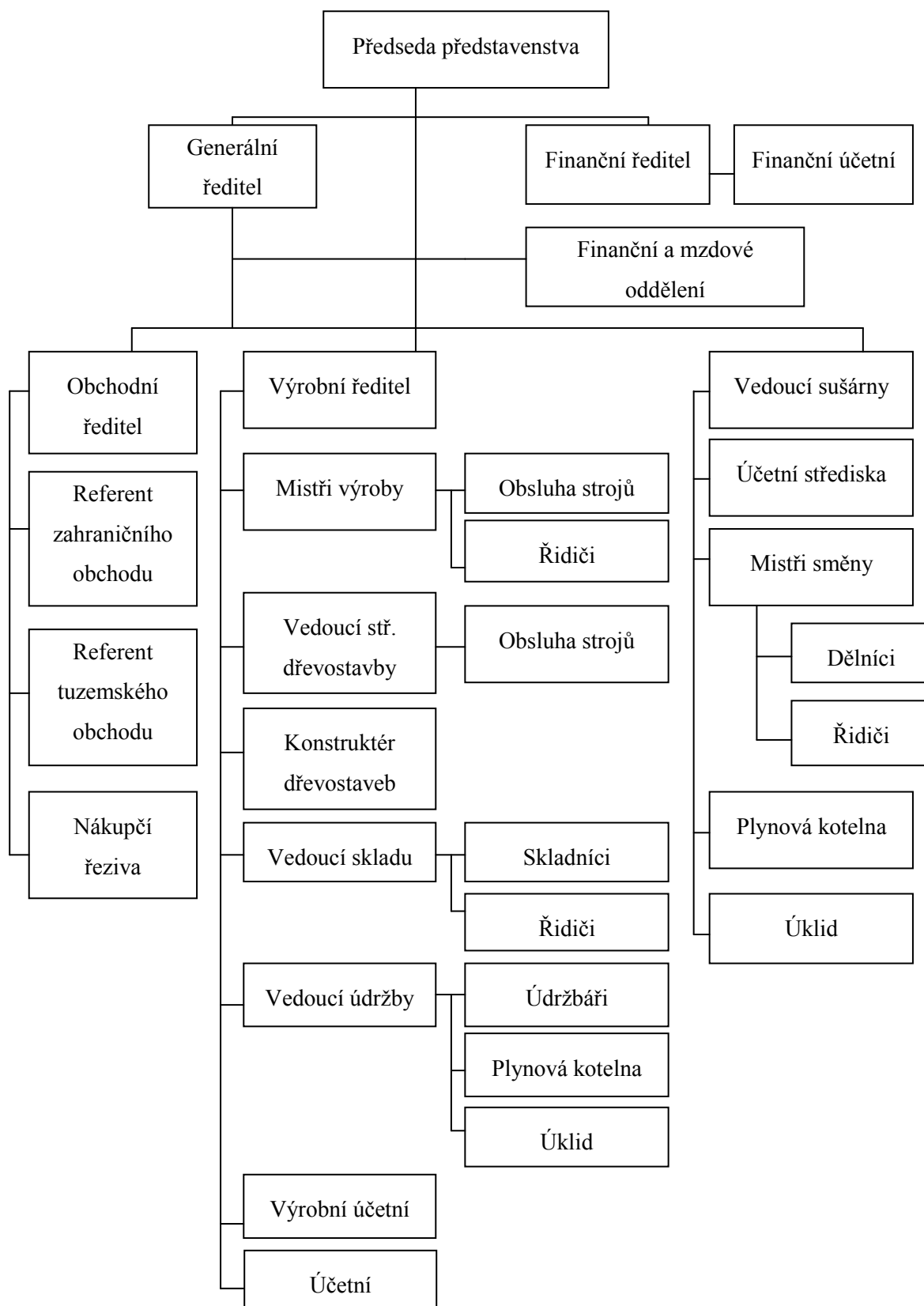
Nosným výrobním programem společnosti jsou vícevrstvé desky z jehličnatého řeziva, které jsou díky své skladbě velmi stabilní, mají velmi široké možnosti použití a opracování a plně se přizpůsobí stavebním projektům v interiéru i exteriéru. Hlavní výhody těchto desek, jejich souhra a nejnovější poznatky z oboru se podařily zhodnotit ve stavebním systému XY, který je celý na bázi přírodního masivního dřeva. XY SYSTÉM je vhodný pro stavbu nízkoenergetických i pasivních domů. Velkou předností výroby je moderní způsob likvidace dřevěného odpadu a to výrobou ekologických dřevěných briket v objemu cca 800 t měsíčně.

Celá výroba je neustále dozorována tuzemskými i zahraničními nezávislými kontrolními orgány a splňuje přísná kritéria pro celou řadu certifikací. Výroba a export do mnoha zemí celého světa na sebe váže stovky pracovních příležitostí, stejně jako trvalé investiční aktivity. Společnost si zakládá na dlouholetých zkušenostech v oboru a profesionalitě svých partnerů, na vývoji nových výrobků XY spolupracujeme se švýcarskými partnery a německou Univerzitou v Karlsruhe.

Orientační mapa areálu společnosti XY



Organizační schéma společnosti



Rotace práce

Společnost XY má zaveden rozpracovaný systém rotace práce. Jako nový pracovník budete postupně procházet veškerými činnostmi na Vašem novém pracovišti a tím získáte širší představu o celém výrobním procesu. Doba setrvání na jednotlivém pracovišti se bude odvíjet od toho, jak rychle se naučíte dané zařízení používat. Jakmile projdete veškerými činnostmi na Vašem pracovišti, vrátíte se na původní činnost, která Vám byla přidělena.

V průběhu celého adaptačního procesu budou mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným probíhat průběžné hodnotící rozhovory, které mají za úkol zjistit, jak zvládáte své pracovní povinnosti, jaké panují vztahy s Vašimi kolegy, jestli se potýkáte s nějakými konkrétními problémy apod. Úkolem těchto pohovorů je také zhodnotit Vaše pracovní výsledky a dosavadní proces adaptace.

Výpočetní technika

Na základě podpisu *Pravidla týkající se užívání programového vybavení*, nejste oprávněn k žádným zásahům do výpočetní techniky. Ke všem problémům, které se týkají výpočetní techniky, je nutné kontaktovat správce počítačové sítě.

Identifikační karty

Každý zaměstnanec společnosti XY je povinen u sebe neustále nosit svou identifikační kartu. Tato karta slouží nejen k identifikaci zaměstnance ale také k zaznamenávání průchodů časovými snímači u vstupu a odchodu z areálu společnosti. Na tuto kartu se musíte nechat vyfotit během prvního týdne v novém zaměstnání. Focení probíhá v kanceláři A112 u správce počítačové sítě – p. Tylečka. V průběhu jednoho až dvou týdnů budete správcem počítačové sítě vyzváni k vyzvednutí identifikační karty.

Dovolená

Práva a povinnosti zaměstnance v oblasti dovolené se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce a Pracovního řádu společnosti XY.

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnanci ředitel příslušného oddělení, a to zpravidla podle rozvrhu čerpání dovolené. Před nástupem na dovolenou zaměstnanec vyplní tiskopis „dovolenka“ a předloží jej prostřednictvím svého bezprostředně nadřízeného zaměstnance řediteli příslušného oddělení ke schválení. Každý zaměstnanec má nárok na 20 dní dovolené v

kalendářním roce, eventuálně na poměrnou část dle odpracovaných dní. Pokud se dovolená nečerpá vcelku, musí alespoň jedna její část činit nejméně dva týdny. Do dalšího roku si zaměstnanec může převést maximálně 5 dnů. Počet dnů dovolené, na které vzniká nově nastupujícím zaměstnancům nárok, sdělí příslušná personalistka.

Pracovní doba

Ředitel příslušného oddělení společnosti XY může sledovat odpracovanou dobu zaměstnance pomocí elektronického systému evidence docházky. Pracovní doba je rozdělena na tři směny je a to v rozmezí od 5:00 do 13:00 hodin, 13:00 do 21:00, od 21:00 do 5:00.

Zaměstnanci je umožněna kontrola dodržování stanovené týdenní pracovní doby prostřednictvím terminálu pro příchod a odchod do areálu společnosti. Další informace naleznete v Pracovním řádu společnosti XY.

Docházka a její kontrola

Zpracování docházky je řešeno prostřednictvím elektronického systému evidence docházky. Zaměstnanec je povinen při vstupu do objektu zaměstnavatele a odchodu z něj zaznamenat do tohoto systému svůj příchod a odchod pomocí časových snímačů umístěných u vchodu do budov. Zároveň je povinen používat stanovené kódy (kód 1 = služební příchod a odchod; kód 3 = odchod k lékaři a příchod od lékaře).

Svoji vlastní docházku zaměstnanec sleduje pomocí terminálu pro příchod a odchod do areálu společnosti pod kódem 4 = statistika.

Příspěvek na stravování

Zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování za každou odpracovanou směnu. Příspěvek je poskytován formou stravenek (Sodex). Hodnota stravenky je 60,- Kč, z čehož zaměstnanec uhradí 20,- Kč.

Zdroje informací

Veškeré obecné informace můžete čerpat z webových stránek společnosti. Podrobnější informace jsou obsaženy v Pracovním řádu společnosti XY, v Kolektivní smlouvě a pravidlech BOZP, které jste obdrželi během vstupního školení. V případě potřeby, naleznete tyto dokumenty na personálním oddělení společnosti u p. Ing. Soukalové, kancelář A132.

Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla

	Telefonní číslo	Kancelář
Ing. Milan Pospěšil – generální ředitel	558 655 213	A211
Ing. Pavel Vrátný – finanční ředitel	558 655 214	A214
Mgr. Libuše Nováková – obchodní ředitelka	558 655 215	A217
Ing. Lubomír Sovák – výrobní ředitel	558 655 216	A219
Ing. Yvone Soukalová – personalista	558 655 220	A132
Ivan Tyleček – správce počítačové sítě	558 655 226	A112
Hasiči	150	
Policie	158	
Záchranná služba	155	